

**AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
PENGELOLAAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU NPK
(Studi Kasus pada PT. Pupuk Kalimantan Timur)**

Disusun Oleh:

MUHAMMAD AZHAR RASYIID

NIM. 145020307111044

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Meraih Derajat Sarjana Ekonomi**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
PENGELOLAAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU NPK
(STUDI KASUS PADA PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR)**

Yang disusun oleh:

Nama : Muhammad Azhar Rasyiid

NIM : 14020307111044

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 19 November 2018 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Drs. Nasikin, MM., Ak., CPA
NIP. 19571022 198403 1 001
(Dosen Pembimbing)
2. Wiwik Hidayah Ekowati, M.Si., Ak., CA
NIP. 19590204 198601 2 001
(Dosen Penguji 1)
3. Achmad Zaky, SE., MSA., Ak., SAS., CMA
NIP. 19841024 201012 1 003
(Dosen Penguji 2)

Ditetapkan di Malang

Pada Tanggal: **03** Desember 2018

Ketua Program Sarjana (S1)

Jurusan Akuntansi FEB UB,



Dr. Endang Mardianti, M.Si., Ak., CA

NIP. 19590902 198601 2 001

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul:

**AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
PENGELOLAAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU NPK
(STUDI KASUS PADA PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR)**

Yang disusun oleh:

Nama : Muhammad Azhar Rasyiid

NIM : 145020307111044

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

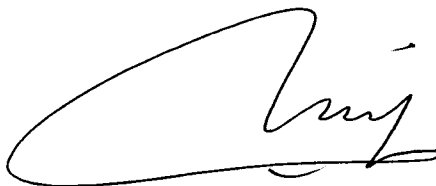
Bidang Kajian : Auditing

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif.

Ditetapkan di Malang

Pada Tanggal: 22 Oktober 2018

Dosen Pembimbing,



Drs. Nasikin, MM., Ak., CPA

NIP. 19571022 198403 1 001

SURAT KETERANGAN

Nomor: 254/SKT-DMP/IX/2018

Manager Diklat & Manajemen Pengetahuan PT Pupuk Kalimantan Timur Bontang dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Muhammad Azhar Rasyiid
Sekolah : Universitas Brawijaya (UNIBRAW)
Jurusan : Akuntansi

Telah melaksanakan Penelitian / Pengambilan Data PT Pupuk Kalimantan Timur dengan pokok bahasan **"Audit Operasional Untuk Menilai Efektivitas Pengelolaan Persediaan Bahan Baku NPK (Studi Kasus Pada PT Pupuk Kalimantan Timur)"** terhitung mulai tanggal : **13 s.d. 20 September 2018.**

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Bontang

Pada Tanggal : 20 September 2018

PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR
DEPT. LEARNING CENTER


PUPUK KALTIM

Tathit Surya Arjangga
Manager

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Azhar Rasyiid

NIM : 145020307111044

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

**AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
PENGELOLAAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU NPK
(STUDI KASUS PADA PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR)**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan Saya tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 22 Oktober 2018

Pembuat Pernyataan,



Muhammad Azhar Rasyiid

NIM. 145020307111044

RIWAYAT HIDUP

Nama : Muhammad Azhar Rasyiid

Jenis Kelamin : Laki-laki

Tempat/ Tanggal Lahir : Bontang/ 05 Februari 1996

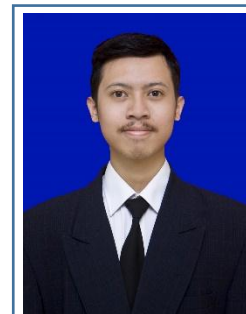
Agama : Islam

Status : Belum Menikah

Alamat Rumah : Jalan Sedap Malam No. 2 PC VI PKT, RT/RW:
003/000, Kelurahan Belimbing, Kecamatan Bontang
Barat, Kota Bontang, Kalimantan Timur Indonesia

Alamat di Malang : Jalan Terusan Wijaya Kusuma No. 40B, RT/RW:
008/008 Kelurahan Jatimulyo, Kecamatan Lowokwaru,
Kota Malang, Jawa Timur, Indonesia

Alamat Email : mazharrasyid@gmail.com



Pendidikan Formal

2002 – 2008 SD 1 Yayasan Pupuk Kaltim, Bontang

2008 – 2011 SMP Yayasan Pupuk Kaltim, Bontang

2011 – 2014 SMA Yayasan Pupuk Kaltim, Bontang

2014 – 2018 S1 Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Brawijaya, Malang

Pengalaman Organisasi dan Kepanitiaan

- Sekertaris Umum – Charity Event 2014
- Staff Departemen Sumber Daya Manusia - Himpunan Mahasiswa Jurusan Akuntansi (HMJA) FEB UB Periode 2015
- Koordinator Divisi Transportasi dan Keamanan – Accounting Meeting 2015
- Staff Divisi Marketing – INTERAKSI 2015 (Pengenalan Kehidupan Kampus Mahasiswa Baru Jurusan Akuntansi)
- Staff Divisi Marketing – Accounting Gathering 2015
- Staff Departemen Sumber Daya Manusia – Himpunan Mahasiswa Jurusan Akuntansi (HMJA) FEB UB Periode 2016
- Koordinator Divisi Transportasi, Keamanan dan Perlengkapan (Transkoper) – INTERAKSI 2016 (Pengenalan Kehidupan Kampus Mahasiswa Baru Jurusan Akuntansi)
- Staff Divisi Acara – *Brawijaya Accounting Fair* (BAF) 2016
- Sekertaris Umum – Himpunan Mahasiswa Jurusan Akuntansi (HMJA) FEB UB Periode 2017

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Audit Operasional Untuk Menilai Efektivitas Pengelolaan Persediaan Bahan Baku NPK (Studi Kasus pada PT. Pupuk Kalimantan Timur)”** dengan sebaik-baiknya. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

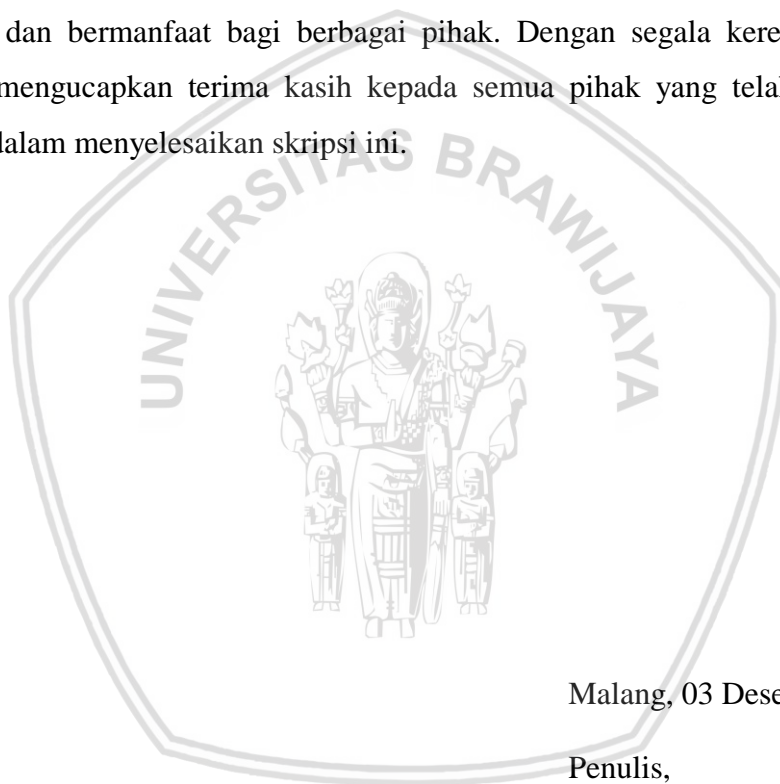
Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari adanya beberapa kendala dan juga penulis mendapatkan banyak bimbingan serta pengarahan dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis dengan tulus dan hormat ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Kedua Orang tua penulis, Bapak Tri Ambardi dan Ibu Anna Susanty yang telah memberikan semangat, dukungan dan doa selama proses penyusunan skripsi.
2. Saudari-saudari penulis, Sakinah Permatasari dan Fathimah Azzahra Hanuun yang telah memberikan candaan *over*, cemilan menarik, dan informasi seputar anak kucing disaat penulis merasa penat.
3. Bapak Drs. Nasikin, MM., Ak., CPA sebagai dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu dan tenaganya serta ramah dalam membimbing penulis menyelesaikan skripsi.
4. Ibu Wiwik Hidajah Ekowakti, M.Si., Ak., CA selaku dosen penguji 1 (satu) yang telah banyak membantu dalam memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi.
5. Bapak Achmad Zaky, MSA., Ak., SAS., CMA selaku dosen penguji 2 (dua) yang telah banyak membantu dalam memberikan kritik dan saran serta bimbingan terhadap perbaikan skripsi.

6. Bapak Joko Widodo selaku Kepala Satuan Pengawasan Intern Pupuk Kaltim yang telah memperhatikan dengan setulus hati selama penulis melakukan penelitian di PT Pupuk Kalimantan Timur.
7. Bapak Heru Herjanto selaku Manager Departemen Pengawasan Intern Pupuk Kaltim yang telah memberikan kesempatan saya untuk mengenal audit intern perusahaan.
8. Bapak Andi Warih Hatnanto selaku Superint Pengawas Operasional II yang telah memberi kami banyak pengetahuan dan cerita tentang dunia kerja.
9. Ibu Aminah Hafsa Hamdi selaku staf Pratama II Pengawas Keuangan II sekaligus pembimbing lapangan yang telah memberikan banyak pengetahuan mengenai audit, pengetahuan dan arahan selama penulis melakukan penelitian.
10. Bapak Abdul Rachman S. selaku Staf Pratama II Pengawas Operasional I yang telah memberi saya banyak pelajaran serta arahan dan juga banyak cerita menarik seputar audit dan pupuk kaltim.
11. Bapak Hafid Sjauz selaku Staf Pratama Pengawas Keuangan II yang telah memberikan pembelajaran dan wawasan selama penulis melakukan penelitian.
12. Bapak Rahmadian Ariseno selaku Staf Pratama Pengawas Keuangan I yang selalu memberi semangat selama menjalankan penelitian.
13. Bapak Gerald Sirait selaku Staf Pratama Operasional I yang selalu antusias dan telah memberi banyak pembelajar, semangat, dan arahan selama peneliti melakukan penelitian.
14. Bapak Jonathan karyawan Departemen Diklat yang telah membantu dalam pencarian departemen yang sesuai serta makan siang yang sehat.
15. Kerabat kerja Terusan Wijaya Kusuma yang penulis sayangi, Betari Citra Hutami, Lepi si kucing lucu, ikan-ikan koi bulubulu serta barang-barang antik penulis, *Celline*, *Johnson*, *Kathrine* dan *Sonia* yang telah memberikan semangat penulis dalam mengembangkan inspirasi tanpa batas.
16. Teman-teman seperbimbingan skripsi, Ahmad Haidar, Medy Syari Khalifah Anggari Raharjo, Anindya Astika Khofsoh, dan Vemby Sabila Azka Sigita.

17. Sahabat dan sanak kerabat pertemanan dalam perkumpulan Rumah BIG yang selalu memberikan canda tawa dikala penulis merasa jenuh, Hadyan Baqi, Moch Nur Fauzi, Baskara Kurniawan, Putri Aqmarina, Fiena Qurrota A'yun, Putu Sri Devitari, dan kawan-kawan lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.
18. Pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, namun telah banyak memberikan dukungan terhadap proses penyelesaian skripsi penulis.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, akan tetapi penulis berharap bahwa hasil penelitian ini dapat berguna dan bermanfaat bagi berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.



Malang, 03 Desember 2018

Penulis,

Muhammad Azhar Rasyiid

**AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
PENGELOLAAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU NPK
(STUDI KASUS PADA PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR)**

Oleh:

**Muhammad Azhar Rasyiid
(145020307111044)**

Dosen Pembimbing:

Drs. Nasikin, MM., Ak., CPA

ABSTRAK

PT. Pupuk Kalimantan Timur sebagai salah satu industri pupuk terbesar di Indonesia turut berkontribusi dalam program ketahanan pangan nasional milik pemerintah dengan meningkatkan produksi pupuk NPK miliknya yang semula berkapasitas 350 ribu ton per tahun menjadi 1 juta ton per tahun. Peningkatan kapasitas produksi yang sangat besar memicu peneliti untuk mengetahui bagaimana pengelolaan persediaan bahan baku NPK untuk memenuhi target yang telah ditetapkan oleh PT Pupuk Kalimantan Timur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menilai efektivitas pengendalian internal fungsi pengelolaan persediaan bahan baku NPK pada PT. Pupuk Kalimantan Timur. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode pendekatan studi kasus deskriptif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan melakukan observasi, wawancara, menelaah prosedur perusahaan dan melakukan studi literatur sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Ruang lingkup difokuskan pada fungsi pengelolaan persediaan bahan baku yang meliputi pemilihan dan perencanaan kebutuhan, pengadaan, penerimaan, penyimpanan, pengendalian, pendistribusian, dan administrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi pengelolaan persediaan bahan baku di PT. Pupuk Kalimantan Timur sudah berjalan dengan efektif, hanya saja masih terdapat beberapa kendala yang masih perlu dilakukan perbaikan. Peneliti memberikan rekomendasi perbaikan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektivitas kegiatan operasional perusahaan khususnya pada pengelolaan persediaan bahan baku NPK.

Kata Kunci: Audit Operasional, Efektivitas, Pengelolaan Persediaan, Fungsi Persediaan, Persediaan Bahan Baku

**OPERATIONAL AUDIT TO ASSESS THE EFFECTIVENESS OF NPK
RAW MATERIAL INVENTORY MANAGEMENT
(A CASE STUDY OF PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR)**

Written by:

**Muhammad Azhar Rasyiid
(145020307111044)**

Supervisor:

Drs. Nasikin, MM., Ak., CPA

ABSTRACT

PT. Pupuk Kalimantan Timur, as one of the biggest fertilizer companies in Indonesia, also contributes to the government's national food security program by increasing its NPK fertilizer production from an original capacity of 350 thousand tons per year to 1 million tons per year. The huge increase in production capacity led the researcher to find out how to manage NPK raw material inventory to meet the targets set by PT. Pupuk Kalimantan Timur. This study aims to determine and assess the effectiveness of internal control functions of NPK raw material inventory management in PT. Pupuk Kalimantan Timur. This research is a qualitative research using the descriptive case study approach method. The data collection techniques in this study are conducting observations, conducting interviews, reviewing company procedures, and conducting literature studies in relation to the research problem. The scope is focused on the function of raw material inventory management, which includes the selection and planning of needs, procurement, acceptance, storage, control, distribution, and administration. The results of the study showed that the implementation of the function of raw material inventory management in PT. Pupuk Kalimantan Timur has been running effectively, but there are some issues that still need to be resolved. The researcher recommends improvements that can be considered by the company to improve the effectiveness of the company's operational activities, especially in managing NPK raw material supplies.

Keywords: Operational Audit, Effectiveness, Inventory Management, Inventory Function, Raw Material Inventory



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Abstrak.....	iv
Abstract.....	v
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel	ix
Daftar Lampiran.....	x
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kontribusi Penelitian	6
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Konsep Dasar Audit.....	8
2.2 Audit Operasional	9
2.2.1 Pengertian Audit Operasional.....	9
2.2.2 Tujuan Audit Operasional.....	11
2.2.3 Manfaat Audit Operasional.....	12
2.2.4 Ruang Lingkup Audit Operasional	13
2.2.5 Tahap Audit Operasional	13
2.3 Persediaan	15
2.3.1 Pengertian Persediaan	15
2.3.2 Fungsi Persediaan	16
2.3.3 Jenis Persediaan	17
2.3.4 Pengendalian Persediaan.....	18
2.3.5 Bahan Baku	19
2.4 Konsep Efektivitas	21
2.4.1 Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Bahan Baku	22
2.5 Penelitian Terdahulu	23

BAB III : METODE PENELITIAN.....	27
3.1 Jenis Penelitian.....	27
3.2 Objek Penelitian.....	28
3.3 Ruang Lingkup Penelitian.....	28
3.4 Sumber Data Penelitian.....	29
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	29
3.6 Metode Analisis Data.....	31
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Gambaran Singkat Siklus Bahan Baku NPK	35
4.2 Program Audit Operasional	36
4.2.1 Tahap Pendahuluan.....	37
4.2.2 Tahap Review dan Pengujian atas Sistem Pengendalian Manajemen .	37
4.2.3 Tahap Pengujian Terinci	37
4.2.4 Penyusunan Rekomendasi dan Laporan Audit	38
4.2.5 Program Audit.....	39
4.3 Langkah Audit (Resume Hasil Pemeriksaan)	42
4.3.1 Pemilihan Sediaan dan Perencanaan Kebutuhan Bahan Baku NPK ...	42
4.3.2 Pengadaan Bahan Baku NPK	43
4.3.3 Penerimaan.....	45
4.3.4 Penyimpanan.....	46
4.3.5 Pengendalian.....	47
4.3.6 Pendistribusian.....	48
4.3.7 Administrasi.....	49
4.4 Ringkasan Analisa Terhadap Fungsi Pengelolaan Bahan Baku	50
4.5 Efektivitas Fungsi Pengelolaan Persediaan Bahan Baku NPK.....	55
4.6 Hambatan atau Kelemahan pada Fungsi Pengelolaan Persediaan Bahan Baku NPK	56
4.7 Rekomendasi atas Fungsi Pengelolaan Persediaan Bahan Baku NPK	56
BAB V : PENUTUP	58
5.1 Kesimpulan	58
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	59
5.3 Saran	59

Daftar Pustaka	61
Lampiran	65



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kriteria Tingkatan Efektivitas	22
Tabel 3.1	Poin Penilaian Kriteria Efektivitas	33
Tabel 3.2	Poin Penilaian Berdasarkan Status	34
Tabel 4.1	Program Audit	39
Tabel 4.2	Analisa Tingkat Efektifitas.....	50
Tabel 4.3	Analisa Tingkat Efektifitas Berdasarkan Status.....	52



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Pertanyaan Wawancara	65
Lampiran 2	Rekap Hasil Wawancara – Informan 1.....	66
Lampiran 3	Rekap Hasil Wawancara – Informan 2.....	69
Lampiran 4	Rekap Hasil Wawancara – Informan 3.....	75
Lampiran 5	Rekap Hasil Wawancara – Informan 4 dan 5.....	78



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertanian merupakan salah satu sektor yang berpengaruh dalam perekonomian nasional. Berdasarkan catatan Badan Pusat Statistik (BPS) 2017, sektor pertanian memberikan kontribusi positif bagi perekonomian Indonesia. Menurut BPS, terlihat bahwa besaran Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia sebesar Rp 3.366,8 triliun. Jika dilihat dari sisi produksi, pertanian merupakan sektor kedua yang berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi, setelah industri pengolahan. Saat ini Indonesia terus berusaha mengembangkan potensi yang dimiliki sektor pertaniannya. Kementerian Pertanian dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP) 2018 akan memprioritaskan program pembenihan. Pihak kementerian sudah mengalokasikan dana sebesar 2,1 triliun rupiah untuk program pembenihan di sektor hortikultura dan perkebunan (farming.id, 2017).

Pemerintah saat ini terus “menggalakkan” pola pemupukan berimbang melalui penggunaan pupuk NPK. Berdasarkan analisa pasar, potensi pupuk NPK untuk sektor perkebunan dan pertanian juga sangat menjanjikan karena kebutuhan pasar dalam negeri masih cukup tinggi. Direktur Utama PT Pupuk Indonesia (Persero) Aas Asikin Idat mengatakan optimistis industri pupuk dan petrokimia mempunyai prospek yang baik ke depan di mana kebutuhan pupuk dalam negeri, akan terus meningkat. Produksi pupuk khususnya pupuk NPK di PT Pupuk Kaltim dikabarkan akan mengalami peningkatan dari 350.000 ton pertahun menjadi 1.000.000 ton pertahun (industri.bisnis.com, 2017).

PT. Pupuk Kalimantan Timur (PKT) menargetkan bisa memproduksi NPK lebih dari 1.000.000 ton per tahun. Pembangunan NPK Cluster dapat menjadi harapan untuk pemenuhan target perusahaan. Nantinya pabrik baru ini akan memiliki kapasitas produksi 2×500.000 ton. Pabrik baru ini diperlukan karena kebutuhan pupuk berdasar pada alokasi pemerintah ke petani, terus meningkat tiap tahun. PKT selama ini memiliki pabrik NPK dengan kapasitas 150.000 ton untuk NPK *blending* dan 2×100.000 ton untuk NPK *fushion* (kompas.com, 2018). Penambahan kapasitas produksi menjadi solusi bagi manajemen perusahaan untuk mencapai target tersebut. Peningkatan kapasitas produksi juga merupakan bagian dari upaya peningkatan proyeksi kinerja di tahun-tahun mendatang. Dengan kapasitas produksi pupuk yang besar untuk mencukupi kebutuhan pasar, tentunya membutuhkan bahan baku yang baik dalam kualitas dan pengadaannya guna perusahaan dapat beroperasi dengan efektif.

Seperti yang dikemukakan oleh Jauhari (2008), salah satu fungsi manajerial yang memiliki peran penting untuk keberlangsungan hidup perusahaan adalah fungsi persediaan, ia menyatakan bahwa persediaan merupakan *asset* penting yang dimiliki suatu perusahaan guna memenuhi permintaan pelanggannya, baik dalam perusahaan industri/manufaktur, dagang, maupun jasa. Persediaan merupakan salah satu faktor yang menentukan kelancaran penjualan sehingga dibutuhkan pengelolaan secara tepat. Tanpa adanya persediaan yang cukup, tidak mungkin perusahaan dapat melaksanakan operasinya secara efektif dan efisien.

Fungsi pengadaan atau persediaan bahan baku menjadi fungsi yang penting dalam jalannya operasional perusahaan, mengingat pentingnya peran persediaan, diperlukan penilaian dan pengevaluasian efektivitas bahan baku terhadap

persediaan dengan suatu alat bantu, yaitu audit operasional. Audit operasional merupakan evaluasi dari berbagai kegiatan operasional perusahaan, sarannya adalah untuk menilai apakah pelaksanaan kegiatan operasional telah dilaksanakan secara efektif dan efisien. Selain itu audit operasional dapat memberikan gambaran mengenai kondisi perusahaan, terkait kelemahan maupun keunggulannya saat ini.

Pelaksanaan audit operasional pada pengelolaan persediaan dapat mengurangi resiko persediaan, seperti resiko biaya persediaan, kerusakan barang, penyimpangan barang serta tindak kecurangan terhadap persediaan. Melalui audit operasional ini peneliti dapat mengidentifikasi hal-hal apa saja yang memicu munculnya resiko persediaan serta aktivitas yang melemahkan efektivitas operasional sehingga kemudian dapat dibuat suatu usulan perbaikan. Sejauh ini audit operasional memang masih jarang dilakukan oleh perusahaan, hal ini disebabkan karena masih belum adanya peraturan yang mewajibkan perusahaan untuk melakukan audit tersebut.

Audit operasional pengelolaan persediaan merupakan pemeriksaan kualitas kegiatan pengelolaan persediaan secara menyeluruh dalam satu departemen di perusahaan sehingga akan diketahui bahwa hasil dari kegiatan operasi yang selama ini dilakukan apakah sudah sesuai dengan tujuan awal perusahaan atau belum. Audit operasional juga dapat diartikan sebagai suatu penilaian dari organisasi manajerial dan efisiensi dari suatu perusahaan, departemen, atau setiap entitas dan subentitas yang dapat di audit (Tunggal, 2000). Dengan demikian pelaksanaan pengadaan bahan baku perusahaan dapat dikontrol dengan melihat

kebijakan perusahaan terkait pengadaan bahan baku dalam menjaga efektivitas atas pengadaan bahan baku tersebut.

Audit operasional merupakan bagian dari pengendalian internal operasional perusahaan. Hal terpenting dalam pelaksanaan audit ialah menemukan masalah dan meyakinkan ketaatan (*compliance*) terhadap aturan atau standar yang telah ditetapkan perusahaan sehingga diharapkan perusahaan dapat mengontrol strategi perusahaan dengan maksimal, dalam hal ini yang dimaksud adalah kegiatan pengelolaan bahan baku pabrik pupuk. Dalam menjalankan pelaksanaan pengadaan bahan baku, diterapkan standar pengadaan bahan baku dalam memperoleh dan mendistribusikannya serta menghasilkan produk dengan tepat agar fungsi pengadaan bahan baku sejalan dengan tujuan perusahaan.

Peneliti memilih lokasi studi kasus di PT Pupuk Kalimantan Timur, karena PT. Pupuk Kalimantan Timur akan menambah kapasitas pabrik NPK miliknya yang saat ini berkapasitas 350 ribu ton pertahun, menjadi 1 juta ton per tahun. Hal ini disebabkan karena pemenuhan kebutuhan akan pupuk sangatlah besar, sehingga membutuhkan pengadaan bahan baku secara tepat untuk memaksimalkan kegiatan produksi perusahaan, agar dapat memenuhi tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan.

Penerapan audit operasional pada pengelolaan persediaan bahan baku pada PT. Pupuk Kalimantan Timur mampu membantu perusahaan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada pada kegiatan pengelolaan persediaan bahan baku terkait dengan target penambahan kapasitas produksi pupuk NPK, sehingga perusahaan dapat melakukan tindakan perbaikan atas efektivitas dan efisiensi yang ada sehingga tercapai kegiatan pengelolaan bahan baku yang efektif dan

efisien. Dengan demikian kinerja perusahaan mampu ditingkatkan. Hal tersebut akan mampu meningkatkan kualitas produk, efektivitas produksi dan adanya pengendalian ketersediaan. Dengan adanya kegiatan audit operasional ini peneliti berharap dapat menemukan rekomendasi yang akan meningkatkan keefektifan dan keefisiensi yang ada serta dapat mengidentifikasi penyebab dari kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas dan latar belakang mengenai pentingnya audit manajemen untuk menilai efektivitas pengadaan bahan baku pada PT Pupuk Kalimantan Timur, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Audit Operasional untuk Menilai Efektivitas Pengelolaan Persediaan Bahan Baku NPK (Studi Kasus pada PT. Pupuk Kalimantan Timur)”**

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada uraian latar belakang diatas, maka adapun rumusan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah pengelolaan persediaan bahan baku PT. Pupuk Kalimantan Timur telah berjalan dengan efektif?
2. Apa saja hambatan/ kelemahan yang muncul dalam pelaksanaan pengelolaan persediaan bahan baku PT. Pupuk Kalimantan Timur?
3. Apa saran alternatif atau perbaikan yang perlu dilakukan oleh perusahaan dalam pengelolaan persediaan bahan baku PT. Pupuk Kalimantan Timur?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya, maka tujuan yang diharapkan akan dicapai oleh peneliti adalah:

1. Untuk menganalisis apakah pelaksanaan pengelolaan persediaan bahan baku pada PT. Pupuk Kalimantan Timur telah berjalan dengan efektif.
2. Untuk mengidentifikasi hambatan/kelemahan yang ada serta memberikan saran/rekomendasi perbaikan atas kelemahan yang ditemukan dalam pengelolaan persediaan bahan baku PT. Pupuk Kalimantan Timur.
3. Untuk memberikan alternatif perbaikan yang perlu dilakukan dalam pengelolaan persediaan bahan baku PT. Pupuk Kalimantan Timur.

1.4 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memiliki kontribusi penelitian yaitu berupa kontribusi praktis yang dicapai untuk kedepannya baik dari peneliti maupun objek penelitian. Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi berbagai pihak antara lain:

a. Bagi instansi perusahaan

Bagi PT. Pupuk Kalimantan Timur, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ditemukan selama masa penelitian terkait kebijakan pengadaan dan atau pengelolaan bahan baku agar perusahaan dapat meminimalisir resiko persediaan dan meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

b. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti dibidang audit, khususnya audit operasional untuk menilai efektivitas pengelolaan persediaan bahan baku dan penerapannya dalam perusahaan serta keterkaitannya dengan teori yang didapatkan oleh penulis.

c. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan atau ilmu yang bermanfaat bagi pembaca, selain itu dapat pula dijadikan sebagai bahan referensi bagi pembaca yang akan melakukan penelitian yang sejenis dimasa mendatang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar Audit

Audit dapat diartikan sebagai pemeriksaan. Pada zaman dahulu, dalam suatu perusahaan audit berfungsi untuk mencari *fraud* atau kesalahan, akan tetapi seiring dengan berkembangnya zaman, audit yang dilaksanakan memiliki fungsi untuk memberi rekomendasi perbaikan agar nantinya *lifetime* perusahaan dapat berkelanjutan.

Terdapat empat klasifikasi audit. Klasifikasi tersebut ialah audit laporan keuangan, audit kepatuhan, audit internal, dan audit operasional. Bhayangkara (2008:4) membagi audit menjadi 4 jenis, yaitu:

1. Audit Laporan Keuangan

Audit ini dilaksanakan oleh auditor eksternal dan memiliki tujuan yaitu menentukan apakah laporan keuangan auditee telah disusun sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum dan hasil dari audit ini ditujukan untuk pihak ketiga yaitu investor dan kreditor.

2. Audit Kepatuhan

Audit kepatuhan dilakukan oleh auditor internal dan eksternal. Audit ini memiliki tujuan yaitu menentukan tingkat kepatuhan suatu entitas terhadap hukum, peraturan, kebijakan, rencana, dan prosedur. Hasil dari audit kepatuhan diberikan kepada pihak manajemen entitas yang bersangkutan.

3. Audit Internal

Audit ini dilakukan oleh auditor internal dan memiliki tujuan yaitu menilai keandalan laporan keuangan; menentukan tingkat kepatuhan suatu entitas terhadap hukum, peraturan, kebijakan, rencana, dan prosedur; menilai pengendalian internal organisasi; menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya; dan program peninjauan terhadap konsistensi hasil dengan tujuan organisasi. Hasil audit internal ini diberikan kepada pihak manajemen entitas yang bersangkutan.

4. Audit Operasional (Manajemen)

Audit operasional dilakukan oleh auditor eksternal dan atau internal. Audit operasional memiliki tujuan yaitu menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya. Hasil audit operasional ini diberikan kepada manajemen dari entitas yang bersangkutan.

2.2 Audit Operasional

Pada sub-bab ini akan dibahas mengenai audit operasional, mulai dari pengertian audit operasional, tujuan audit operasional, manfaat audit operasional hingga ruang lingkup audit operasional.

2.2.1 Pengertian Audit Operasional

Audit merupakan aktivitas pengendalian serta pengawasan yang dilakukan kepada setiap fungsi dari perusahaan. Audit dibutuhkan untuk menilai kinerja dari suatu organisasi agar nantinya kinerja dari suatu organisasi tersebut dapat dipertanggungjawabkan kepada pihak berkepentingan. Dengan dilakukannya audit maka dapat diketahui apakah pengelolaan organisasi yang dilaksanakan oleh manajemen telah berjalan sesuai dengan peraturan, pedoman serta kebijakan yang

berlaku dalam organisasi. Adapun definisi pengertian audit operasional menurut beberapa ahli:

Definisi management audit menurut Agoes (2012:11) adalah:

“Suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.”

Menurut *Institute of Internal Auditors* (IIA) dalam Tunggal (2000:4) adalah:

“Operational auditing adalah suatu proses yang sistematis dari penilaian efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi operasi suatu organisasi yang dibawah pengendalian manajemen dan melaporkan kepada orang yang tepat hasil dari penilaian beserta rekomendasi untuk perbaikan.”

Menurut Bhayangkara (2008:177) berpendapat bahwa audit operasional melakukan penilaian terhadap keseluruhan fungsi dan operasi untuk menentukan apakah fungsi ini telah berjalan dengan memuaskan (efektif, efisien, dan ekonomis).

Menurut Arens dan Loebbecke (1984:2) menyatakan bahwa pemeriksaan operasional adalah suatu tinjauan terhadap setiap bagian dari prosedur operasi dan metode-metode suatu organisasi dengan tujuan untuk menilai ketepatangunaan (*efficiency*) dan keberhasilannya (*effectiveness*)

Jika memerhatikan beberapa definisi atau pengertian dari para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa audit operasional adalah kegiatan evaluasi atas penilaian efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi operasi yang dalam pelaksanaannya dapat dilakukan oleh auditor internal maupun eksternal guna memberikan rekomendasi perbaikan atas masalah yang ditemukan. Dengan demikian efisiensi dan efektivitas dalam operasional perusahaan dapat berjalan sesuai dengan tujuan manajemen perusahaan.

2.2.2 Tujuan Audit Operasional

Menurut Agoes, S. (2004:176), tujuan dilakukan audit operasional adalah:

1. Untuk menilai kinerja manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Untuk menilai apakah berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak.
4. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang telah ditetapkan, rencana-rencana, prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah.
5. Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
6. Untuk memberikan rekomendasi-rekomendasi kepada manajemen puncak untuk memperbaiki kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektifitas dari kegiatan operasional perusahaan.

Kesimpulan, audit operasional bertujuan untuk memeriksa efisiensi, efektifitas, dan ekonomis suatu fungsi dalam perusahaan dan memberikan saran perbaikan, dimana pemeriksaan ini dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan mendukung pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan.

2.2.3 Manfaat Audit Operasional

Adapun manfaat yang diperoleh dengan adanya audit operasional menurut Bhayangkara (2008:178) adalah:

1. Dapat memberikan gambaran kepada pihak yang berkepentingan tentang ketaatan dan kemampuan fungsi produksi dan operasi dalam menerapkan kebijakan serta strategi yang telah ditetapkan.
2. Dapat memberikan informasi tentang usaha-usaha perbaikan proses produksi dan operasi yang telah dilakukan perusahaan serta hambatan-hambatan yang dihadapi.
3. Dapat menentukan area permasalahan yang masih dihadapi dalam mencapai tujuan produksi dan operasi serta tujuan perusahaan secara keseluruhan.
4. Dapat menilai kekuatan dan kelemahan strategi produksi dan operasi serta kebutuhan perbaikannya dalam meningkatkan kontribusi fungsi ini terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Tunggal (2000:14-15) manfaat yang diperoleh dengan audit operasional antara lain:

1. Memberi informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
2. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan-laporan, dan pengendalian.
3. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang ditetapkan, rencana-rencana prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah.
4. Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.

5. Menilai ekonomisasi dan efisiensi penggunaan sumber daya termasuk memperkecil pemborosan.
6. Menilai efektivitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.
7. Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase operasi perusahaan.

2.2.4 Ruang Lingkup Audit Operasional

Ruang lingkup audit operasional adalah sesuatu yang perlu diketahui oleh pihak manajemen sebelum dilakukan pemeriksaan terhadap perusahaan yang meliputi keseluruhan dari program/aktivitas yang dikelola pada setiap fungsi agar dapat memahami segala kegiatan perusahaan yang nantinya menjadi bahan *review* setelah dilakukannya audit operasional untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Bhayangkara (2008:181), keseluruhan ruang lingkup audit produksi dan operasi meliputi:

1. Rencana produksi dan operasi
2. Produktivitas dan peningkatan nilai tambah
3. Pengendalian produksi dan operasi

2.2.5 Tahap Audit Operasional

Ada beberapa tahap yang harus dilalui ketika menjalankan audit operasional. Bhayangkara (2008:64) menjelaskan tahapan tersebut adalah audit pendahuluan, *review* dan pengujian pengendalian manajemen, audit terinci, pelaporan dan tindak lanjut.

1. Audit pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Pada tahap audit ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahap ini auditor melakukan *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

3. Audit Terinci/Lanjutan

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit.

4. Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan.

5. Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan.

2.3 Persediaan

Pada sub-bab ini akan dibahas mengenai persediaan, mulai dari pengertian persediaan, fungsi persediaan, jenis persediaan hingga pengendalian persediaan dan bahan baku.

2.3.1 Pengertian Persediaan

Menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No.14 penyesuaian 2014 mendefinisikan persediaan adalah aset (1) tersedia untuk dijual dalam kegiatan usaha biasa, (2) dalam proses produksi untuk penjualan tersebut, (3) dalam bentuk bahan atau perlengkapan untuk digunakan dalam proses produksi atau pemberian jasa. Kieso, Weygand, & Warfield (2014) mendefinisikan persediaan (*inventory*) adalah suatu akun aset yang dimiliki perusahaan dengan tujuan dijual pada operasi bisnis yang normal, atau barang yang akan digunakan perusahaan dalam memproduksi barang – barang yang akan dijual.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa persediaan merupakan barang yang dimiliki oleh perusahaan, yang akan dijual, digunakan (diproduksi) atau dikonsumsi. Persediaan diklasifikasikan berdasar jenis, perusahaan dagang atau perusahaan manufaktur. Untuk perusahaan dagang, persediaannya dinamakan persediaan barang dagang, dimana barang dagang ini dimiliki oleh perusahaan dan sudah langsung dalam bentuk siap untuk dijual dalam kegiatan bisnis normal

perusahaan sehari-hari. Persediaan untuk perusahaan manufaktur, mula-mula persediaannya belum siap untuk dijual sehingga perlu diolah terlebih dahulu. Persediaannya diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu bahan mentah, barang setengah jadi (barang dalam proses), dan barang jadi (produk akhir). Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa penggolongan dalam persediaan sangatlah bergantung pada jenis perusahaan dan tujuan perusahaan itu sendiri.

2.3.2 Fungsi Persediaan

Terdapat beberapa fungsi persediaan bagi perusahaan, seperti yang dikemukakan oleh Ranguti (2004:15), yaitu:

1. *Fungsi Decoupling* adalah persediaan yang memungkinkan perusahaan dapat memenuhi permintaan pelanggan tanpa tergantung pada *supplier*. Persediaan bahan mentah diadakan agar perusahaan tidak sepenuhnya tergantung pada pengadaannya dalam kuantitas dan waktu pengiriman.
2. *Fungsi Economic Lot Sizing*. Persediaan *lot size* ini perlu mempertimbangkan penghematan atau potongan pembelian, biaya pengangkutan per unit menjadi lebih murah, dan lain sebagainya. Hal ini disebabkan perusahaan melakukan pembelian dalam kuantitas yang lebih besar dibandingkan biaya yang timbul karena besarnya persediaan (biaya sewa gudang, investasi, resiko, dan lain sebagainya).
3. *Fungsi Antisipasi*. Apabila perusahaan menghadapi fluktuasi permintaan yang dapat diperkirakan dan diramalkan berdasarkan pengalaman atau data-data masa lalu, yaitu permintaan musiman. Dalam hal ini perusahaan dapat mengadakan persediaan musiman (*seasonal inventories*). Di samping itu, perusahaan juga sering menghadapi ketidakpastian jika waktu pengiriman dan

permintaan barang-barang selama periode tertentu. Dalam hal ini perusahaan memerlukan persediaan ekstra yang disebut persediaan pengaman (*safety stock*).

2.3.3 Jenis Persediaan

Persediaan mempunyai karakteristik tersendiri dan cara pengelolaan yang berbeda. Dalam Assauri (2004:171), jenis persediaan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Persediaan bahan baku (*raw material stock*) yaitu persediaan dari barang-barang berwujud yang digunakan dalam proses produksi, barang mana dapat diperoleh dari sumber-sumber alam ataupun dibeli dari *supplier* atau perusahaan yang menghasilkan bahan baku bagi perusahaan pabrik yang menggunakan nya.
2. Persediaan bagian produk (*purchased part*) yaitu persediaan barang-barang yang terdiri dari part atau bagian yang diterima dari perusahaan lain, yang dapat secara langsung diassembling dengan part lain, tanpa melalui proses produksi sebelumnya.
3. Persediaan bahan-bahan pembantu atau barang-barang perlengkapan (*supplies stock*) yaitu persediaan barang-barang atau bahan-bahan yang diperlukan dalam proses produksi untuk membantu berhasilnya produksi atau yang dipergunakan dalam bekerjanya suatu perusahaan, tetapi tidak merupakan bagian atau komponen dari barang jadi.
4. Persediaan barang setengah jadi atau barang dalam proses (*work in process/ progress stock*) yaitu persediaan barang-barang yang keluar dari tiap-tiap bagian dalam satu pabrik atau bahan-bahan yang telah diolah menjadi suatu

bentuk, tetapi lebih perlu diproses kembali untuk kemudian menjadi barang jadi

5. Persediaan barang jadi (*finished goods stock*) yaitu barang-barang yang telah selesai diproses atau diolah dalam pabrik dan siap untuk dijual kepada pelanggan atau perusahaan lain.

2.3.4 Pengendalian Persediaan

Pengendalian persediaan menurut Assauri (2004:176) adalah salah satu kegiatan dari urutan kegiatan-kegiatan yang bertautan erat satu sama lain dalam seluruh operasi produksi perusahaan tersebut sesuai dengan apa yang telah direncanakan lebih dahulu baik waktu, jumlah, kualitas maupun biayanya.

Untuk menentukan pengendalian persediaan maka harus memenuhi persyaratan-persyaratan menurut Assauri (2004:176) adalah sebagai berikut:

- a. Terdapatnya gudang yang cukup luas dan teratur dengan pengaturan tempat bahan atau barang yang tetap dan identifikasi bahan atau barang tertentu.
- b. Sentralisasi kekuasaan dan tanggung jawab pada satu orang dapat dipercaya terutama penjaga gudang.
- c. Suatu sistem pencatatan dan pemeriksaan atas penerimaan bahan atau barang.
- d. Pengawasan mutlak atas pengeluaran bahan atau barang.
- e. Pencatatan yang cukup teliti yang menunjukkan jumlah yang dipesan yang dibagikan atau dikeluarkan dan yang tersedia dalam gudang.
- f. Pemeriksaan fisik bahan atau barang yang ada dalam persediaan secara langsung.

- g. Perencanaan untuk menggantikan barang-barang yang telah dikeluarkan. Barang-barang yang telah lama dalam gudang dan barang –barang yang sudah usang dan ketinggalan zaman.
- h. Pengecekan untuk menjamin dapat efektifnya kegiatan rutin

Dalam suatu pengendalian persediaan yang dijalankan oleh suatu perusahaan sudah tentu mempunyai tujuan tertentu, pengendalian persediaan yang dijalankan untuk memelihara terdapatnya keseimbangan antara kerugian-kerugian serta penghematan dengan adanya suatu tingkat persediaan tertentu. Dan besarnya biaya dan modal yang dibutuhkan untuk mengadakan persediaan tersebut. Tujuan pengendalian persediaan secara terinci dapatlah dinyatakan sebagai usaha untuk menurut Assauri (2004:177):

- a. Menjaga jangan sampai perusahaan kehabisan persediaan sehingga dapat mengakibatkan terhentinya kegiatan produksi.
- b. Menjaga agar supaya pembentukan persediaan oleh perusahaan tidak terlalu besar atau berlebih-lebihan.
- c. Menjaga agar pembelian secara kecil-kecilan dapat dihindari karena ini akan berakibat biaya pemesanan terlalu besar.

Dari keterangan diatas dapatlah dikatakan bahwa tujuan pengendalian persediaan untuk memperoleh kualitas dan jumlah yang tepat dari bahan-bahan atau barang-barang yang tersedia pada waktu yang dibutuhkan dengan biaya-biaya yang minimum untuk keuntungan atau kepentingan perusahaan

2.3.5 Bahan Baku

Bahan baku merupakan input yang penting dalam berbagai proses produksi. Kurangnya ketersediaan bahan baku dapat menghambat proses produksi karena

terbatasnya bahan baku yang tersedia untuk diproses. Akan tetapi terlalu besarnya bahan baku dapat mengakibatkan tingginya persediaan dalam perusahaan yang dapat menimbulkan berbagai risiko maupun tingginya biaya yang dikeluarkan perusahaan terhadap persediaan tersebut.

Menurut Mulyadi (1986), bahan baku merupakan bahan yang membentuk bagian menyeluruh dari produk jadi. Bahan baku yang diolah dalam perusahaan manufaktur dapat diperoleh dari pembelian lokal, impor, atau dari pengolahan sendiri. Biaya yang dikeluarkan dalam memperoleh bahan baku selain biaya sejumlah harga beli, juga termasuk biaya-biaya perolehan lain.

Bahan baku menurut Ahyari (1990:163) merupakan bahan integral produk jadi, setiap perusahaan yang menghasilkan produk akan memerlukan bahan baku. Cara pengadaan bahan baku bisa diperoleh dari sumber-sumber alam dari perusahaan lain yang menghasilkan bahan baku bagi perusahaan lain yang menggunakannya.

Menurut Barton dalam Manulang (1991), bahan baku digolongkan atas tiga kriteria, antara lain:

1. Bahan baku langsung (*direct materials*)

Bahan yang menjadi bagian dari bahan jadi dan merupakan bagian pengeluaran terbesar dalam memproduksi suatu hasil.

2. Bahan baku tidak langsung atau bahan pembantu (*indirect materials*)

Bagian dari produk jadi yang dipergunakan dalam jumlah kecil dengan biaya tidak terlalu besar.

3. Perlengkapan (*supplies*)

Bahan yang digunakan dalam proses produksi, tetapi tidak mengambil bagian dari barang jadi.

Cara untuk memperoleh bahan baku pastinya berbeda-beda di masing-masing perusahaan. Sistem pengadaan bahan baku yang baik dapat menjamin kelangsungan proses produksi merupakan hal yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi guna memaksimalkan produksi perusahaan.

2.4 Konsep Efektivitas

Dalam mencapai tujuan manajemen perusahaan yaitu meningkatkan efektivitas operasi perusahaan. Dengan didapatnya efektivitas dalam suatu operasi didalam perusahaan maka tujuan dapat tercapai dan sesuai dengan harapan manajemen perusahaan.

Efektivitas menurut Mahmudi (2005:92) ialah:

“Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.”

Sedangkan menurut Kurniawan (2005:109) “efektivitas ialah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya”.

Berdasarkan pendapat para ahli atas, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan proses dalam mencapai tujuan yang berjalan dengan tepat dan dapat memaksimalkan *output* serta menunjang tujuan perusahaan. Penilaian efektivitas dibutuhkan oleh setiap perusahaan agar proses operasi perusahaan

dapat berjalan dengan tepat dan dapat memberi evaluasi perbaikan untuk penyempurnaan efektivitas perusahaan.

Adapun rumus dan kriteria efektivitas yang diaplikasikan kedalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

Sumber: Darise (2006:49)

Tabel 2.1
Kriteria Tingkatan Efektivitas

Efektivitas	Kriteria
Lebih dari 100%	Sangat Efektif
90% - 100%	Efektif
80% - 90%	Cukup Efektif
60% - 80%	Kurang Efektif
Kurang dari 60%	Tidak Efektif

Sumber: Darise (2006:49)

2.4.1 Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Bahan Baku

Bahan baku merupakan faktor penting dalam kegiatan produksi. Kekurangan bahan baku yang merupakan bahan dasar dalam proses produksi dapat menghambat atau menghentikan proses produksi. Efisiensi merupakan rasio *output* dan *input*, seberapa besar *output* yang dihasilkan dengan menggunakan sejumlah *input* yang dimiliki perusahaan.

Menurut Bhayangkara (2008:12) ada tiga unsur penting untuk mengembangkan perusahaan yaitu ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas. Ekonomisasi berkaitan dengan ukuran input yang digunakan dalam berbagai program yang dikelola perusahaan. Efisiensi menekankan hubungan antara proses

input-proses-output. Sedangkan efektivitas merupakan tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Mulianti (2008), syarat yang harus dipenuhi untuk mencapai efisiensi adalah:

1. Syarat keharus dapat tercapai pada saat produksi tidak memungkinkan untuk memproduksi jumlah produk yang lebih banyak dengan menggunakan jumlah faktor produksi (dalam hal ini bahan baku) yang sama. Kemudian, tidak memungkinkan untuk memproduksi produk yang sama dengan jumlah faktor produksi yang lebih sedikit.
2. Syarat kecukupan merupakan suatu indikator pilihan yang dapat membantu produsen dalam menentukan penggunaan faktor produksi (bahan baku) yang sesuai dengan tujuannya.

2.5 Penelitian Terdahulu

1. Cakraningrum (2000) melakukan penelitian dengan judul “Optimalisasi Pengadaan Bahan Baku Pabrik gula (studi kasus pada PG Mojo, Sragen, Jawa Tengah)”. Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui tingkat pengadaan tebu optimal yang meliputi perencanaan areal, kegiatan tebang angkut dan kegiatan giling, lalu membandingkan dengan kondisi aktual. Selain itu juga untuk mengetahui pengaruh perubahan harga gula tebu terhadap tingkat keuntungan pada kondisi optimal. Metode menggunakan analisis pengadaan bahan baku optimal dibentuk suatu model matematika linier yang terdiri dari fungsi tujuan dan beberapa fungsi kendala. Hasil penelitian yaitu pada hasil optimal diketahui bahwa pengadaan bahan baku PG mojo belum optimal. Tingkat penggunaan lahan dan kapasitas giling belum optimal dengan adanya

kekurangan atau kelebihan penggunaan lahan pada musim tanam 1998/1999 jika dibandingkan dengan penggunaan lahan dan kapasitas giling yang optimal.

2. Kurniawan (2008) melakukan penelitian dengan judul “Audit Operasional atas Fungsi Pembelian dan Pengelolaan Persediaan Suku Cadang pada PT KIA Mobil Indonesia cabang Sunter”. Tujuan penelitian yaitu menelaah prosedur pengendalian intern atas pembelian dan persediaan suku cadang, mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang ditemukan, mengetahui sejauh mana fungsi pembelian dan pengelolaan persediaan suku cadang diterapkan secara efektif serta memberikan saran perbaikan terhadap kelemahan yang ditemukan. Metode yang dilakukan adalah dengan cara studi pustaka dan studi lapangan. Penelitian disimpulkan bahwa perusahaan perlu melakukan perbaikan dalam sistem pengendalian intern seperti bagian pembelian untuk tidak terlalu bergantung pada satu *supplier* saja dan diharuskan untuk membuat daftar *supplier*, bagian pembelian sebaiknya juga harus membuat surat permintaan penawaran harga sehingga dapat melakukan perbandingan harga dari berbagai *supplier*, harus terdapatnya pengawasan yang ketat sehingga hanya orang yang berkepentingan yang diperkenankan masuk kedalam gudang *sparepart*, pihak manajemen juga harus memindahkan lokasi gudang PT KIA Mobil Indonesia Cabang Sunter yang rawan akan tindak pencurian di area yang jarang dilewati oleh banyak orang. *Part coordinator* harus segera menindak lanjuti jika terdapat laporan suku cadang yang rusak dan kurang berlaku di pasaran.
3. Robyanto (2013) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Persediaan Bahan Baku Tebu pada Pabrik Gula Pandji PT Perkebunan Nusantara XI

(Persero)”. Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui proses produksi gula Kristal putih, menganalisis persediaan bahan baku yang terdiri dari jumlah pemesanan ekonomis, persediaan penyelamat, titik pemesanan kembali, jumlah persediaan maksimal serta menganalisis efisiensi biaya persediaan bahan baku dengan membandingkan total biaya persediaan sesungguhnya dan total biaya persediaan menggunakan pengawasan persediaan bahan baku yang efektif. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif analisis. Hasil penelitian yaitu (1) proses produksi gula Kristal putih (GKP) pada PG Pandji PT Perkebunan Nusantara XI melalui beberapa tahap yang diantaranya adalah proses tebang angkut, pemerahan nira, pemurnian, penguapan, kristalisasi, pengayakan, pendinginan dan pengemasan. (2) jumlah pembelian bahan baku yang ekonomis (*economical order quantity*/EOQ) yang semestinya dilakukan perusahaan adalah 2.215,62 ton dengan frekuensi pembelian sebanyak 71 kali dalam satu periode giling. Jumlah persediaan di gudang sebesar 3.156,47 ton. Persediaan maksimum (*maximum inventory*) yang sebaiknya dipertahankan oleh perusahaan adalah sebesar 4.893,86 ton. (3) total biaya persediaan bahan baku yang seharusnya dikeluarkan oleh perusahaan dengan produksi sebesar 235.409,18 ton adalah 2.399.473.609,66. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan analisis biaya persediaan yang efisien, perusahaan dapat lebih mengefisienkan biaya persediaan bahan baku sebesar Rp. 2.903.796,90.

4. Suryani (2015) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Audit Operasional untuk Menilai Efisiensi, Efektivitas, dan Ekonomisasi Bagian Produksi (studi pada PT Sindu Amritha Pasuruan)”. Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui penerapan audit operasional pada bagian produksi dan

menilai kinerja produksi berdasarkan prinsip efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi. Metode yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa audit operasional di PT Sindu Amritha dilakukan oleh audit internal. Hasil analisis data selama periode 2010-2013 menunjukkan bahwa efisiensi paling baik dilakukan pada penggunaan bahan baku dan *idle capacity*. Efektivitas tertinggi tercapai pada periode 2012, dan ekonomisasi tertinggi tercapai pada tahun 2010.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus deskriptif. Jenis penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dengan cara mendeskripsikannya dalam bentuk kata-kata pada suatu konteks khusus yang alamiah (Moeloeng, 2007:6). Penelitian kualitatif dilakukan oleh peneliti dalam memahami suatu realitas tertentu dan fenomena yang terjadi (Jonker, dkk, 2011:71). Penelitian ini melihat serta mengamati alur proses dan prosedur dalam pengelolaan persediaan bahan baku pupuk pada PT. Pupuk Kalimantan Timur untuk menilai efektivitas pengelolaan persediaannya. Oleh sebab itu, penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus deskriptif.

Penelitian kualitatif ini merupakan jenis penelitian *field research* (penelitian lapangan). Peneliti mengamati dan berpartisipasi secara langsung dalam penelitian skala kecil untuk memperoleh pemahaman mendalam terhadap subjek penelitian. Menurut Robert Emerson yang dikutip oleh Neuman (2006) menyatakan bahwa penelitian lapangan merupakan studi tentang orang yang bertindak secara alamiah dalam kehidupan sehari-hari. Peneliti berusaha memahami bagaimana proses dalam pengelolaan persediaan bahan baku serta bagaimana prosedur penyimpanannya. Cara yang dilakukan peneliti untuk dapat memahami proses serta prosedur pengelolaan persediaan bahan baku adalah dengan melakukan

observasi dan tatap muka atau interaksi sosial secara langsung sehingga diperoleh informasi secara lengkap dan akurat.

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif merupakan studi untuk mendesain dan mengumpulkan data yang mendeskripsikan karakteristik objek, peristiwa, atau sesuatu (Sekaran, 2016:43). Tujuan penelitian deskriptif ini memperoleh data yang mendeskripsikan topik yang diminati (Sekaran, 2016:43). Penelitian ini cukup tepat menggunakan pendekatan deskriptis berdasarkan tujuannya untuk menilai efektivitas pengelolaan persediaan, serta menggambarkan pandangan peneliti terhadap proses dan prosedur pengelolaan persediaan bahan baku pada PT. Pupuk Kalimantan Timur. Penelitian deskriptif pada tujuan penelitian ini mampu menjawab permasalahan secara mendalam karena temuan-temuan dalam penelitian deskriptif lebih luas dan lebih terperinci daripada penelitian eksploratoris (Gulo, 2010:19).

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian ini pada siklus persediaan bahan baku NPK di salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri pupuk terbesar di Indonesia yaitu PT. Pupuk Kalimantan Timur yang berlokasi di jalan James Simandjuntak No. 1 Bontang 75313, Kalimantan Timur, Indonesia. Peneliti melakukan penelitian terkait objek penelitian pada unit kerja Perencanaan Pengadaan Barang dan Jasa (PPBJ), unit kerja Pengadaan Bahan Baku NPK, unit kerja Penerimaan dan Pergudangan, dan unit kerja Pabrik NPK.

3.3 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada fungsi pengelolaan persediaan bahan baku pupuk di PT. Pupuk Kalimantan Timur, yang meliputi:

1. Perencanaan kebutuhan bahan baku
2. Perencanaan pengadaan bahan baku
3. Pemilihan persediaan bahan baku (jenis dan kualitas)
4. Perencanaan pengelolaan bahan baku (penerimaan, penyimpanan dan pergudangan)
5. Pendistribusian bahan baku
6. Pengendalian bahan baku
7. Administrasi

3.4 Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Sugiyono (2012:137) data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data yang didapati lalu diamati, dan dicatat secara langsung tanpa menggunakan media perantara apapun dari sumber yang dijadikan sebagai objek penelitian. Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data berupa wawancara tidak terstruktur terhadap karyawan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang akan dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Wawancara (*interview*)

Pengertian wawancara menurut Esterberg dalam Sugiono (2012:231) adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam sesuatu topik tertentu.

a. Wawancara dilakukan kepada *key user* perencanaan (Pabrik NPK), *key user* pengadaan, karyawan unit kerja bagian penerimaan dan pergudangan. Pelaksanaan wawancara ditujukan kepada manajer ataupun kepala bagian pada unit kerja terkait dikarenakan peneliti merasa narasumber pada tingkatan manajemen tersebut memiliki pemahaman dan pengalaman yang lebih di lapangan.

b. Metode wawancara yang dilakukan peneliti yaitu metode wawancara tidak terstruktur. peneliti memilih melakukan wawancara tidak terstruktur pada penelitian ini karena wawancara tidak terstruktur merupakan wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan data. Pedoman yang peneliti gunakan dalam wawancara jenis ini hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Dalam wawancara tidak terstruktur peneliti belum mengetahui secara pasti data apa yang akan diperoleh, sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan oleh responden (Esterberg dalam Sugiono, 2012).

2. Dokumentasi

Pengertian dokumentasi menurut Sugiono (2012:240), dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang dipelajari berupa informasi umum seperti sejarah perusahaan, produk jasa, tujuan perusahaan, struktur organisasi. Deskripsi jabatan dan jumlah karyawan, serta informasi khusus yang menjadi fokus penelitian yaitu pedoman perusahaan.

3. Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang tidak hanya mengukur sikap dari responden seperti wawancara dan kuisioner, namun juga dapat digunakan untuk merekam berbagai fenomena yang terjadi seperti situasi dan kondisi perusahaan. Kegiatan observasi dilakukan antara lain dengan cara mengamati mengamati proses produksi yang dilakukan karyawan untuk menilai tingkat kedisiplinan dan konsistensinya.

3.6 Metode Analisis Data

Menurut Bodgan & Biklen (1982) mengemukakan analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencar dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Sedangkan menurut Kriyantono (2006:196) tahap analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan “pemegang peran penting dalam riset kualitatif, yaitu sebagai faktor utama penenailaian kualitas tidaknya riset”. Maksudnya adalah, peneliti sebagai factor utama yang menjelaskan mengenai data yang digunakan.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif yang dimana analisis data ini berupa kalimat atau narasi yang diperoleh dari hasil wawancara dan atau observasi. Melalui data kualitatif, data yang telah diperoleh oleh peneliti dari hasil lapangan akan diambil atau ditarik suatu kesimpulan yang nantinya akan disajikan dalam bentuk narasi. Sedangkan untuk metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif kualitatif yang dilakukan dalam

bentuk uraian atas data kualitatif yang dikaitkan dengan data lainnya untuk mendapatkan kejelasan atau untuk memperoleh gambaran baru untuk menguatkan gambaran yang sudah ada ataupun sebaliknya. Adapun langkah-langkah yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

1. Peneliti menentukan ruang lingkup atas fungsi pengelolaan persediaan bahan baku NPK, adapun ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:
 - a. Fungsi Pemilihan Sediaan & Perencanaan Kebutuhan Bahan Baku NPK
 - b. Fungsi Pengadaan Bahan Baku NPK
 - c. Fungsi Penerimaan
 - d. Fungsi Penyimpanan
 - e. Fungsi Pengendalian
 - f. Fungsi Pendistribusian
 - g. Administrasi
2. Peneliti mengumpulkan data-data berupa prosedur sebagai berikut:
 - c. Prosedur permintaan Pengadaan Barang
 - d. Prosedur Perencanaan Pengadaan Barang
 - e. Prosedur Pengadaan Barang
 - f. Prosedur Pengelolaan Bahan Baku
 - g. Prosedur *stock opname*
 - h. Prosedur Pendistribusian Bahan Baku
2. Peneliti melakukan wawancara kepada unit kerja terkait, sekaligus melakukan observasi lapangan pada unit kerja sebagai berikut:
 - a. Unit kerja Pabrik NPK
 - b. Unit kerja Perencanaan Pengadaan Barang & Jasa

- c. Unit kerja Pengadaan Barang
 - d. Unit kerja Penerimaan & Pergudangan
3. Peneliti selanjutnya melakukan telaah prosedur dan melakukan wawancara pada unit kerja terkait serta melakukan observasi lapangan, kemudian peneliti mengevaluasi data-data yang telah diperoleh. Setelah dilakukan evaluasi terhadap data yang diperoleh, peneliti menemukan adanya kelemahan-kelemahan terhadap beberapa fungsi dalam pengelolaan persediaan bahan baku NPK.
 4. Berdasarkan kelemahan pada fungsi pengelolaan persediaan bahan baku NPK yang peneliti temukan, kemudian peneliti mempelajari kelemahan tersebut agar peneliti dapat menghasilkan rekomendasi perbaikan yang dapat dilakukan oleh perusahaan.
 5. Setelah peneliti mendapatkan temuan dan rekomendasi perbaikan, selanjutnya peneliti memberikan poin penilaian atas fungsi-fungsi tersebut yang nantinya akan menghasilkan sebuah angka tingkat efektivitas, poin penilaian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Poin Penilaian Kriteria Efektivitas

Kriteria Efektivitas	Bobot Nilai Max
Prosedur	60
<i>Work Instruction</i> (WI)	20
Realisasi/ Pelaksanaan dilapangan	20
TOTAL	100 poin

Penilaian atas kriteria efektivitas untuk menilai apakah prosedur dan WI yang ada sudah berjalan efektif atau belum dengan realisasinya di lapangan,

pemberian bobot nilai diatas berdasarkan pada poin penilaian yang peneliti berikan pada pertanyaan wawancara yang telah peneliti buat.

6. Setelah peneliti memberikan penilaian berupa poin, selanjutnya peneliti menentukan status dari masing-masing fungsi untuk mengetahui apakah fungsi-fungsi tersebut berstatus kuat atautkah lemah. Tabel penentuan setatus adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Poin Penilaian Berdasar Status

Poin	Keterangan
91 – 100	Sangat Kuat
81 – 90	Kuat
71 – 80	Sedang
61 – 70	Lemah
50 – 60	Sangat Lemah

Dasar pembuatan tabel diatas merujuk pada tabel kriteria efektivitas yang dikemukakan oleh Darise (2006), yang tertera pada tabel 2.1

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Singkat Siklus Bahan Baku NPK

Siklus bahan baku NPK dimulai dari *planning* kebutuhan user (pabrik 7). Untuk merealisasikan program pemerintah terkait Ketahanan Pangan Nasional 2018, jajaran direksi PT Pupuk Indonesia (*holding company*) dan jajaran direksi PT Pupuk Kalimantan Timur memiliki *planning* untuk meningkatkan jumlah produksi khususnya pupuk NPK yang tadinya berjumlah 350.000 ton/ tahun menjadi 1.000.000 ton/ tahun. Pastinya untuk memenuhi target tersebut, *user* segera merencanakan dan membuat pengajuan permintaan item baru atau *material requisition* (MR) akan bahan baku pupuk.

Setelah *user* membuat MR bahan baku, kemudian *user* memberikan daftar kebutuhan tersebut ke Departemen Perencanaan Pengadaan Barang dan Jasa (PPBJ) untuk diproses lebih lanjut, seperti berkomunikasi dengan pihak pemberi otorisasi untuk persetujuan dan pihak keuangan untuk merencanakan anggaran kebutuhan bahan baku. Setelah semua telah disetujui barulah berkas tersebut diberikan kepada Departemen Pengadaan untuk melakukan *open tender* dan pembelian bahan baku NPK.

Setelah dilakukannya persetujuan pembelian bahan baku dengan vendor/*supplier* terpilih, selanjutnya barang akan dikirim oleh *supplier* sesuai dengan perjanjian pengiriman dan kedatangan barang. Lalu berkas atas PO (*Purchase Order*) dan DO (*Delivery Order*) diserahkan kepada Departemen Penerimaan dan Pergudangan (P&G). Pada saat barang telah datang, Bagian

Penerimaan akan menerima barang tersebut terlebih dahulu kemudian dilakukan penimbangan untuk melihat jumlah tonase dan juga melibatkan Departemen Proses dan Pengelolaan Energi (PPE) untuk menilai kesesuaian spesifikasi produk yang datang, jika sesuai maka barang diterima dan jika tidak sesuai maka akan di kembalikan ke Departemen Pengadaan untuk menghubungi vendor.

Barang yang telah sesuai kemudian akan ditimbang terlebih dahulu tonasenya dengan *truck* melalui jembatan timbang, dan selanjutnya dimasukkan ke gudang dan yang mengatur dan mengelola bahan baku tersebut selama di gudang ada bagian pergudangan selaku penanggungjawab. Pada saat barang dimasukkan ke gudang, Departemen P&G segera menginput data ke sistem SAP dan juga mengumpulkan berkas pengendalian manual, pada saat barang akan dikeluarkan untuk digunakan oleh *user*, Departemen P&G juga langsung mengupdatenya melalui sistem SAP tersebut. Setelah itu barang diantar ke *user* (pabrik 7) agar bisa dilakukan proses produksi pupuk NPK.

4.2 Program Audit Operasional

Program audit operasional yaitu program kerja audit yang merupakan rencana dan langkah kerja yang harus dilakukan selama audit, yang didasarkan atas tujuan dan sasaran yang ditetapkan serta informasi yang ada tentang program/aktivitas yang diaudit. Program audit operasional pada penelitian ini terdiri atas tahap pendahuluan, tahapan review dan pengujian atas sistem pengendalian manajemen, tahap pengujian terinci, dan penyusunan rekomendasi dan laporan audit.

4.2.1 Tahap Pendahuluan

Tahap ini peneliti melakukan pendahuluan untuk mempelajari proses bisnis pada Departemen Penerimaan & Pergudangan PT. Pupuk Kalimantan Timur supaya mendapatkan informasi yang cukup terkait Standar Operasional Prosedur (SOP) dan *Work Instruction* terkait pengelolaan bahan baku NPK. Penulis melakukan observasi sekilas yang diantaranya adalah pengamatan pada *User* (pabrik 7), gudang produksi, dan gudang bahan baku. Tahapan selanjutnya peneliti mencari data atau dokumen tertulis untuk memperoleh informasi apakah perusahaan telah menerapkan praktik manajemen dengan baik sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Data atau dokumen yang telah didapatkan selanjutnya akan dipelajari, diperiksa, dan diperbandingkan. Setelah itu peneliti barulah melakukan wawancara kepada salah satu pemegang posisi strategis pada bagian Perencanaan, Pengadaan, Penerimaan & Pergudangan, dan juga *user*.

4.2.2 Tahapan *Review* dan Pengujian atas Sistem Pengendalian Manajemen

Tahapan selanjutnya adalah melakukan *review* dan pengujian terhadap pengendalian yang dilakukan. Tujuan dilakukannya adalah untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dari hasil penelitian ini, peneliti dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku sehingga bisa mengidentifikasi potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas operasional yang dilakukan oleh perusahaan.

4.2.3 Tahap Pengujian Terinci

Pada tahap ini auditor mengumpulkan bukti yang cukup kompeten sehingga dapat mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan terhadap temuan untuk mencari keterkaitan antara temuan satu

dengan temuan lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan melalui wawancara secara mendalam dengan pihak manajemen, yaitu kepala bagian pada unit kerja terkait dan beberapa karyawan didalamnya yang berhubungan dengan pengelolaan persediaan bahan baku NPK. Selanjut peneliti menganalisis data yang telah di kumpulkan dengan membandingkan kriteria, penyebab, dan akibat untuk memahami apakah permasalahan yang dialami merupakan permasalahan yang berdiri sendiri atautkah saling berkaitan dengan permasalahan lainnya. Peneliti juga akan memberikan saran/rekomendasi atas permasalahan atau kekurangan yang ditemukan guna memperbaiki agar kekurangan yang terjadi dapat diminimalisir dan atau tidak terulang kembali pada masa mendatang pada fungsi pengelolaan persediaan bahan baku NPK.

4.2.4 Penyusunan Rekomendasi dan Laporan Audit

Pada tahapan ini peneliti membuat atau merancang alternatif perbaikan/rekomendasi terhadap kekurangan yang terjadi berdasarkan hasil audit pada PT Pupuk Kalimantan Timur.

4.2.5 Program Audit

Tabel 4.1
Program Audit

Pos/Kegiatan : Audit Operasional Siklus Pengelolaan Bahan Baku NPK
Periode Pemeriksaan : Juli s.d September 2018

No	Risiko	Pengendalian	Tujuan Audit	Langkah Audit
Pemilihan sediaan dan Perencanaan Kebutuhan				
1	1. Kesalahan dalam penentuan pemilihan sediaan bahan baku 2. Ketidak telitian dalam hal perencanaan sediaan	1. RKAP tahun berjalan 2. <i>Crosscheck</i> perencanaan kebutuhan sediaan	Meyakini pemilihan sediaan dan perencanaan kebutuhan bahan baku NPK telah berjalan sesuai prosedur	1. Dapatkan prosedur permintaan pengadaan barang 2. Lakukan wawancara dengan <i>key user</i> perencanaan 3. Analisa pengendalian internal (<i>monitoring, control</i> dan otorisasi perencanaan kebutuhan) 4. Buat resume hasil pemeriksaan
Pengadaan				
2	1. Miskomunikasi pemilihan sediaan karena tidak ada konfirmasi 2. Kesalahan dalam menentukan pengadaan barang 3. Ketidak telitian dalam pembuatan kontrak bisnis	1. Alur komunikasi antar unit kerja 2. <i>Monitoring</i> penentuan metode pengadaan 3. <i>Crosscheck</i> dokumen kontrak bisnis	Meyakini pengadaan bahan baku NPK telah berjalan sesuai prosedur	1. Dapatkan prosedur perencanaan pengadaan barang & prosedur pengadaan barang 2. Lakukan wawancara dengan <i>key user</i> pengadaan 3. Analisa pengendalian internal (jika barang yang dipesan tidak sesuai spesifikasi) 4. Buat resume hasil pemeriksaan

Lanjutan Tabel 4.1

No	Risiko	Pengendalian	Tujuan Audit	Langkah Audit
Penerimaan				
3	1. Spesifikasi barang datang tidak sesuai permintaan 2. Keterlambatan <i>schedule</i> produksi 3. Keluhan pelanggan	1. <i>Crosscheck</i> spesifikasi barang datang 2. <i>Expediting process</i>	1. Meyakini penerimaan bahan baku telah berjalan sesuai prosedur 2. Meyakini proses penerimaan terdapat pengawasan 3. Meyakini otorisasi penerimaan dilakukan oleh orang yang berbeda	1. Dapatkan prosedur pengelolaan bahan baku 2. Lakukan wawancara ke bagian penerimaan 3. Analisa pengendalian internal (<i>monitoring</i> dan otorisasi penerimaan) 4. Buat resume hasil pemeriksaan
Penyimpanan				
4	1. Kesalahan perhitungan saat akan masuk gudang	1. <i>Monitoring</i> dan kontrol proses perhitungan	1. Meyakini penyimpanan bahan baku NPK telah berjalan sesuai prosedur 2. Meyakini bahwa proses penyimpanan terdapat kontrol dan pengawasan	1. Dapatkan prosedur pengelolaan bahan baku di gudang penyimpanan 2. Lakukan wawancara ke bagian pergudangan 3. Analisa pengendalian internal (<i>monitoring</i> , <i>controlling</i> dan otorisasi penyimpanan) 4. Buat resume hasil pemeriksaan
Pengendalian				
5	1. Bahan baku mengalami <i>caking</i> 2. Terjadi kehilangan atau kurangnya <i>stock</i> dalam gudang	1. Sistem penyimpanan 2. Ceklist <i>record</i> sistem persediaan gudang	1. Meyakini pengendalian bahan baku digudang telah berjalan sesuai prosedur 2. Meyakini pengendalian bahan baku dilakukan secara berkala	1. Dapatkan prosedur pengelolaan bahan baku di gudang 2. Dapatkan prosedur <i>stock opname</i> 3. Lakukan observasi ke bagian pergudangan 4. Lakukan wawancara ke bagian pergudangan 5. Analisa pengendalian internal 6. Buat resume hasil pemeriksaan

Lanjutan Tabel 4.1

No	Risiko	Pengendalian	Tujuan Audit	Langkah Audit
Pendistribusian				
6	1. Kesalahan penghitungan barang mutasi 2. Nota timbang terlambat keluar	1. <i>Monitoring</i> dan kontrol proses perhitungan 2. Sistem pencatatn barang mutasi	Meyakini pendistribusian bahan baku dari gudang hingga kepada <i>user</i> telah berjalan sesuai prosedur	1. Dapatkan prosedur pendistribusian bahan baku 2. Lakukan wawancara ke bagian pergudangan dan <i>user</i> (pabrik 7) 3. Analisa pengendalian internal (<i>controlling</i> dan penerbitan nota timbang) 4. Buat resume hasil pemeriksaan
Administrasi				
7	1. Terlambat dalam melakukan pengarsipan dokumen 2. Kesalahan dalam melakukan pencatatan administrasi	1. Sistem pengadministrasian dokumen 2. <i>Monitoring</i> dan <i>controlling</i> sistem pencatatan	Meyakini sistem administrasi bahan baku telah dilaksanakan dengan baik	1. Analisa prosedur yang telah didapatkan 2. Analisa hasil wawancara 3. Buat resume hasil pemeriksaan

4.3 Langkah Audit (Resume Hasil Pemeriksaan)

Penyusunan resume hasil pemeriksaan, disusun pada saat peneliti telah mendapatkan semua dokumen yang dibutuhkan dan telah melakukan proses wawancara kepada unit kerja terkait guna memperoleh data yang layak (valid).

4.3.1 Pemilihan Sediaan & Perencanaan Kebutuhan Bahan Baku NPK

Prosedur permintaan pengadaan barang (P-HAR-09) menjelaskan secara detail tata cara permintaan Pengadaan Barang yang terpisah dari Prosedur Pengadaan Barang. Dalam P-HAR-09 memuat 23 langkah dalam proses permintaan pengadaan barang yang dirangkum menjadi 12 poin, yaitu:

1. Evaluasi kebutuhan material
2. Pembuatan dan pengajuan Permintaan Item Baru (PIB)
3. Pemeriksaan ketersediaan *stock*
4. Evaluasi permintaan
5. *Running Material Requirement Planning* (MRP)
6. Penerbitan *Re-order Level*
7. Evaluasi *Planned Order*
8. Penentuan Harga Perkiraan Sendiri (HPS)
9. Pembuatan, pendistribusian, persetujuan dan penerimaan *Material Requisition* (MR)
10. Pembuatan, penerbitan, penerimaan, evaluasi, dan persetujuan *Purchase Requisition* (PR) Barang dan Dokumen Pendukung
11. Evaluasi dan persetujuan anggaran
12. Release, penyerahan, penerimaan, dan pendistribusian *Purchase Requisition* (PR) Barang dan dokumen pendukung.

Fungsi pemilihan sediaan dan perencanaan bahan baku adalah untuk menetapkan jenis sediaan bahan baku NPK sesuai dengan kebutuhan *user* (pabrik 7). Prosedur permintaan pengadaan barang (P-HAR-09), permintaan dari pasar dan instruksi direksi untuk menunjang program pemerintah, digunakan sebagai acuan dalam pemilihan sediaan & perencanaan kebutuhan bahan baku yang dirancang dalam RKAP perusahaan.

Untuk memenuhi permintaan pasar, instruksi direksi, dan program pemerintah. Maka pemilihan sediaan dan perencanaan didasarkan oleh bahan baku utama pembuatan pupuk NPK, yaitu Nitrogen (N) yang didapat dari urea, Fosfor (P) yang didapat dari DAP (*Diammonium Phosphate*)/RP (*Rock Phosphate*), Kalium (K) yang didapat dari KCL (*Kalium Klorida*) dan bahan baku tambahan lainnya. Dan apa bila ada perubahan atau substitusi penggunaan bahan baku, maka harus didasarkan oleh keputusan direksi. Dengan adanya prosedur dan *work instruction* dalam pemilihan sediaan dan perencanaan bahan baku, akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

4.3.2 Pengadaan Bahan Baku NPK

Prosedur Pengadaan Barang (SMT-DAN-01) menjelaskan secara detail tata cara melakukan pengadaan barang yang dimulai dari:

1. Proses permintaan pembelian (PP)
2. Proses pengadaan barang
3. Penerimaan barang di gudang *receiving* Bontang atau Jakarta
4. Proses pengajuan uang muka/penggantian biaya
5. Proses pembayaran

6. Proses pembelian, penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran barang di gudang.

Pengadaan yang dimaksud adalah untuk merealisasikan perencanaan kebutuhan (MR). Pengadaan yang efektif diharuskan dapat menjamin ketersediaan, jumlah, dan waktu yang tepat dengan harga yang terjangkau serta sesuai dengan spesifikasi yang tertera pada MR. Pengadaan merupakan kegiatan yang berkesinambungan dimulai dari pemilihan, penentuan jumlah yang dibutuhkan, penyesuaian antara kebutuhan dan dana anggaran, realisasi metode pengadaan, pemilihan *supplier*, penentuan spesifikasi kontrak, pemantauan proses pengadaan, serta pembayaran.

Pelaksanaan pengadaan persediaan bahan baku didasarkan pada MR yang telah disusun oleh unit kerja terkait (*user*/Pabrik 7) dan telah disetujui. Proses pengadaan dimulai dengan:

1. Departemen Pengadaan melakukan open tender untuk menentukan vendor/*supplier*;
2. Memilih vendor pemenang dan mengeluarkan *Purchase Order* (PO);
3. Bila barang yang dibutuhkan tidak tersedia dipasaran maka unit kerja pengadaan menghubungi user dan Dept. Perencanaan dan memberikan alternatif pengganti;
4. Tim *expediting* melakukan pemantauan pada saat barang dalam proses perjalanan;
5. Setelah barang diterima dan sudah sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan, maka selanjutnya dilakukan pembayaran.

4.3.3 Penerimaan

Kebijakan atau prosedur yang mengatur terkait fungsi penerimaan sudah tertera dalam prosedur pengelolaan bahan baku (SMT-PPP-01) poin 8.1 sampai 8.4. SMT-PPP-01 memuat 18 langkah dalam proses pengelolaan yang dibagi lagi kedalam 2 kegiatan yaitu pembongkaran bahan baku dan mutasi bahan baku. Secara garis besar prosesnya adalah sebagai berikut:

1. Persiapan dan pelaksanaan pembongkaran bahan baku
2. Penerimaan dan penimbangan bahan baku
3. Penerbitan Berita Acara Penerimaan Barang (BAPB)
4. Penyimpanan bahan baku di gudang P&G dan gudang pabrik 7

Penerimaan merupakan kegiatan untuk menjamin kesesuaian barang pesanan yang datang terkait kesesuaian jenis, jumlah, mutu, harga, waktu dan spesifikasi yang tertera dalam kontrak dengan kondisi fisik yang diterima. Dokumen-dokumen terkait penerimaan harus tersimpan atau di arsip dengan baik, seperti, PO, DO, dan *Bill of Lading* (B/L). Proses penerimaan dilakukan secara bertahap mulai dari memeriksa kesesuaian spesifikasi barang, mengukur volume, menghitung tonase (berat), memeriksa kondisi barang apakah rusak atau tidak. Pada proses ini melibatkan beberapa departemen seperti Departemen Inspeksi Teknik untuk melakukan penghitungan dan juga Departemen PPE untuk melakukan uji lab. Setelah semua tahapan sudah dilakukan barulah Departemen P&G memberi paraf pada dokumen yang dibawa oleh pihak ekspedisi.

Pelaksanaan proses penerimaan bahan baku telah dilaksanakan secara efektif, karena sangat dapat meminimalisir kendala-kendala yang disebabkan oleh faktor internal perusahaan. Akan tetapi masih seringnya terjadi kendala yang disebabkan

oleh pihak ataupun faktor eksternal, seperti bahan baku yang *caking* (menggumpal) disebabkan terkena air atau barang yang datang dalam keadaan lembab pada saat barang dalam perjalanan. Dan juga salah satu kendala adalah ketika barang dengan tonase melebihi kapasitas sedangkan untuk memindahkan barang tersebut tidak tersedianya alat yang memadai sehingga diharuskan untuk melakukan Job Order Request (JOR) untuk *crane* untuk memindahkan barang tersebut ke *conveyor*.

4.3.4 Penyimpanan

Kebijakan atau prosedur yang mengatur terkait fungsi penerimaan sudah tertera dalam prosedur pengelolaan bahan baku (SMT-PPP-01) poin 8.5 dan 8.6. Sebelum barang didistribusikan kepada *user*, bahan baku disimpan di gudang terlebih dahulu. Penyimpanan diharuskan dapat menjamin keamanan dan kualitas barang agar dapat menghasilkan kualitas yang sesuai dengan standar kualitas perusahaan saat bahan baku nantinya diolah menjadi produk jadi. Dept. P&G bagian pergudangan menerapkan metode *First In First Out* (FIFO).

Bagian pergudangan melakukan penyusunan dan penempatan persediaan bahan baku berdasarkan jenis persediaan, sifat bahan, *expired date*, dan tanggal kedatangan. Pencatatan terhadap persediaan dilakukan secara manual dan terkomputerisasi (SAP) agar dapat menjamin jumlah barang *stock* dan meminimalisir kekurangan atau hilangnya barang dalam gudang. Namun terkadang barang datang terlalu cepat dapat menjadi kendala dalam gudang.

Bagian pergudangan dalam melakukan penyimpanan harus dapat menjamin suhu (kelembaban) agar tidak terjadi *caking* pada bahan baku curah, keamanan, penggolongan jenis dan juga tanggal. Kualitas, keamanan dan penyusunan stock

di gudang berdasarkan tanggal kedatangan dan atau *expired date*, dilakukan agar dapat dengan mudah mencari letak barang dan dapat berkomunikasi dengan *user* terkait bahan baku yang akan *expired*. Namun kendala yang sering dialami adalah jika bahan baku *caking* dan atau barang datang terlalu cepat sehingga menyebabkan tidak adanya *slot* untuk melakukan penyimpanan di dalam gudang yang sudah penuh.

Penyelenggaraan fungsi penyimpanan telah dilaksanakan dengan sangat efektif karena dapat meminimalisir kendala dari faktor internal. Sediaan tertata rapih dan disimpan sesuai dengan urutan dan jenisnya serta tanggal. Dan diletakkan ditempat yang sesuai dengan standar penyimpanan bahan baku. Pencatataan sudah dilakukan dengan cukup baik akan tetapi jika barang datang terlalu cepat maka pencatatan bisa terkendala. Pada saat barang datang terlalu cepat, pada mulanya bagian pergudangan akan mengatur ulang tata letak gudang, akan tetapi jika ternyata sudah *full* maka sisa dari barang yang datang ini akan diletakkan di gudang produksi (lokasi di pabrik 7) sehingga akan mempersulit dalam melakukan penghitungan dan pencatatan atas bahan baku tersebut.

4.3.5 Pengendalian

Pengendalian sediaan bahan baku NPK melalui evaluasi yang dilakukan secara berkala dan periodik, yaitu didasari dengan prosedur perhitungan laporan harian NPK Fusion dan Blending (P-PPE-07), Rapat koordinasi yang diadakan 1 minggu sekali yang dihadiri oleh semua unit kerja yang berhubungan dengan pengelolaan persediaan bahan baku, prosedur perhitungan laporan konsumsi, produksi, dan distribusi NPK Fusion dan Blending (P-PPE-15), prosedur *stock*

opname bahan baku dan produk NPK Fusion/Blending kemasan kantong (P-TEK-15), dan prosedur *stock opname* bahan baku NPK curah (P-TEK-16).

Fungsi pengendalian yang dijalankan berdasarkan pada aktivitas-aktivitas yang ada pada penyimpanan dan kebutuhan *user*. pengendalian sediaan bahan baku NPK dilakukan agar penggunaan bahan baku dapat diserap secara maksimal dan sesuai dengan kebutuhan *user* serta memastikan bahan baku yang dibutuhkan dalam kondisi siap pakai yaitu tidak dalam kondisi *caking* dan telah buka segel.

Dalam melakukan evaluasi dan pengendalian terhadap sediaan bahan baku NPK, perusahaan telah menjalankannya secara efektif. Sediaan bahan baku NPK berperan sangat penting dalam proses produksi pupuk NPK yang harus selalu dipantau ketersediaannya sehingga proses produksi dapat terus berjalan sesuai dengan target perusahaan. Namun seperti kondisi yang telah disebutkan sebelumnya yaitu bahan baku curah yang *caking*, pengendalian atas kondisi tersebut yaitu dengan menumbuk kembali dan mengeringkannya agar dapat kembali digunakan dengan tetap menjaga kualitas. Sedangkan untuk kondisi yang jarang terjadi, seperti barang datang terlalu cepat sehingga diharuskan “menumpang” pada gudang produksi, pengendalian atas kondisi tersebut adalah dengan sesuai prosedur yaitu bahan baku yang digunakan adalah bahan baku yang telah buka segel beacukai dan siap digunakan agar tidak terjadi kendala pada saat barang telah diproses menjadi barang jadi.

4.3.6 Pendistribusian

Perusahaan memiliki prosedur pendistribusian bahan baku dari gudang kepada *user* yang tertuang dalam prosedur SMT-PPP-01 poin 8.7 – 8.9 terkait Mutasi Bahan Baku dari gudang P&G ke Gudang Pabrik 7. Dalam melakukan

fungsi distribusi, sesuai dengan metode FIFO yang diterapkan oleh bagian pergudangan maka distribusi dilakukan sesuai dengan permintaan user, yaitu barang yang sudah di buka segel dari beacukai dalam kata lain barang yang siap untuk di gunakan. Dan pada saat pendistribusian dari gudang ke pabrik, sebelumnya dilakukan penimbangan di jembatan timbang untuk mengetahui jumlah tonase bahan baku yang digunakan dan selalu disertakan nota timbang saat barang berada di atas truck dalam kondisi sudah ditimbang dan siap di antar ke pabrik.

Sistem pendistribusian bahan baku dilakukan secara hati-hati dan selalu disertakan nota penimbangan per-truck, mengingat dalam melakukan penimbangan dan pencatatan dalam nota harus dilakukan secara cermat dan hati-hati agar bahan baku yang dimutasi diketahui jumlah pastinya. Sistem distribusi yang digunakan oleh perusahaan telah berjalan dengan efektif karena dilakukan dengan cermat dan penuh kehati-hatian serta menjamin sediaan bahan baku dari penyimpanan sampai kepada *user* dengan tetap menjaga mutu, jenis, jumlah dan ketepatan waktu.

4.3.7 Administrasi

Fungsi administrasi terdokumentasi dengan baik atas prosedur dan kebijakan dalam pencatatan, pelaporan, dan keuangan. Sistem pengadministrasian dokumen-dokumen terkait pengelolaan bahan baku telah tertera pada masing-masing prosedur diatas berserta dengan deskripsi otorisasinya. Dalam kegiatan administrasi meliputi pencatatan dan pelaporan terhadap kegiatan pengelolaan sediaan bahan baku yang meliputi perencanaan, pengadaan, penerimaan, penghitungan, pengendalian, pendistribusian, dan laporan konsumsi. Kemudian

akan disertakan dokumen laporan harian yang dilakukan oleh pihak-pihak terkait sesuai dengan prosedur yang berlaku. Kegiatan administrasi harus dilakukan secara rutin dan berkesinambungan dikarenakan berkaitan dengan aktivitas atau siklus produksi pupuk sehingga dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan.

4.4 Ringkasan Analisa Terhadap Fungsi Pengelolaan Persediaan Bahan Baku

Berdasarkan analisis pengelolaan persediaan bahan baku NPK diatas, peneliti selanjutnya membuat resume terkait tiap fungsi yang ada. Peneliti menentukan tingkat status efektivitas masing-masing kriteria pada tiap fungsi tersebut disertakan dengan poin penilaian disesuaikan dengan kondisi dalam resume hasil pemeriksaan. Suatu aspek ruang lingkup audit ini dapat dikatakan kuat tingkat status efektivitasnya adalah jika:

1. Terdapat dokumen prosedur secara tertulis, lengkap, dan jelas.
2. Kesesuaian penerapan prosedur yang dibuat dengan kondisi di lapangan.
3. Prosedur yang dibuat dapat meminimalisir risiko/ kendala yang disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal.

Berikut hasil resume analisa atas fungsi pengelolaan persediaan bahan baku NPK:

Tabel 4.2
Analisa Tingkat Efektivitas

No	Fungsi	Kriteria	Max. poin	Poin	Temuan
1	Pemilihan dan Perencanaan Kebutuhan	Memiliki prosedur	60	60	Tidak Ada
		Terdapat WI	20	20	
		Pemilihan berdasar RKAP & Perencanaan berdasarkan kebutuhan <i>user</i>	20	20	
		Total: 100 poin			

Lanjutan Tabel 4.2

No	Fungsi	Kriteria	Max. poin	Poin	Temuan
2	a. Pengadaan (P-HAR-09)	Memiliki prosedur	60	60	-
		Terdapat WI	20	20	-
		Pengadaan berdasar <i>Material Requisition</i> (MR)	20	10	Ditemukan perencanaan pengadaan tidak melakukan konfirmasi barang
		Total: 90 poin			
	b. Pengadaan (SMT-DAN-01)	Memiliki prosedur	60	60	-
		Terdapat WI	20	20	-
		Realisasi MR	20	16	Masih ditemukan ketidak telitian dalam menentukan pasal kontrak bisnis
		Total: 96 poin			
3	Penerimaan	Memiliki prosedur	60	60	-
		Terdapat WI	20	20	-
		Proses penerimaan	20	10	Dalam proses penerimaan cukup sering terjadi beberapa kendala, seperti: - Bahan baku <i>caking</i> dalam perjalanan - Alat berat tidak memadai
		Total: 90 poin			
4	Penyimpanan	Memiliki prosedur	60	60	-
		Terdapat WI	20	20	-
		Pelaksanaan	20	15	Dalam proses penyimpanan kendala yang dialami terdapat dari faktor eksternal seperti: - Pencatatan jika barang datang terlalu cepat - Bahan Baku <i>Caking</i>
		Total: 95 poin			
5	a. Pengendalian	Rapat koordinasi mingguan	100	90	Pengendalian dengan rapat tidak memiliki prosedur, WI dan atau kebijakan lain yang secara tertulis
		Total: 90 poin			
	b. Pengendalian (P-TEK-15), (P-TEK-16) dan Pelaksaaan Fungsi Pengendalian Lainnya	Memiliki prosedur	60	60	Tidak ada
		Terdapat WI	20	20	
		Pelaksanaan <i>stock opname</i> & pengendalian lainnya	20	20	
		Total: 100 poin			

Lanjutan Tabel 4.2

No	Fungsi	Kriteria	Max. poin	Poin	Temuan
6	Distribusi	Prosedur	60	60	-
		WI	20	20	-
		Pelaksanaan Distribusi	20	10	Terdapat kelemahan seperti nota timbang terlambat terbit
		Total: 90 poin			
7	Administrasi	Prosedur	60	60	Tidak ada
		WI	20	20	
		Arsip dokumen & otorisasi	20	20	
		Total: 100			

Berikut hasil resume analisa atas fungsi pengelolaan persediaan bahan baku NPK dengan mengkonversikan total poin masing-masing fungsi kedalam tingkatan status seperti yang telah dijelaskan dalam tabel 3.2. Pengkonversian poin tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Analisa Tingkat Efektivitas

No	Fungsi	Kriteria	Kondisi	Status
1	Pemilihan sediaan & Perencanaan Kebutuhan	Prosedur permintaan pengadaan barang (P-HAR-09)	a. Pemilihan sediaan bahan baku NPK berdasarkan pada kebutuhan pokok produksi, rencana atau target perusahaan, dan program pemerintah terkait Ketahanan Pangan Nasional b. Pada saat melakukan perencanaan, dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada	Sangat Kuat (100)
2	Pengadaan	a. Prosedur Permintaan Pengadaan Barang (P-HAR-09)	Pelaksanaan pengadaan persediaan bahan baku berdasarkan <i>Material Requisition</i> (MR) yang telah disusun oleh <i>User</i> (pabrik 7)	Kuat (90)
		b. Prosedur Pengadaan Barang (SMT-DAN-01)		Sangat Kuat (96)

Lanjutan Tabel 4.3

No	Fungsi	Kriteria	Kondisi	Status
3	Penerimaan	Prosedur Pengelolaan Bahan Baku (SMT-PPP-01) Poin 8.1 – 8.4 terkait pembongkaran hingga penerimaan bahan baku	Proses penerimaan dilakukan secara bertahap, dimulai dengan diterbitkannya <i>Work Order</i> (WO) pembongkaran, melakukan penghitungan (<i>Draught Survey</i>), melakukan uji lab, dan menerima barang yang telah sesuai dengan spesifikasi dalam PO. Setelah semua dilaksanakan barulah diterbitkannya berita acara penerimaan barang.	Kuat (90)
4	Penyimpanan	Prosedur Pengelolaan Bahan Baku (SMT-PPP-01) poin 8.5 terkait penyimpanan pada gudang Dept. P&G	Bagian pergudangan melakukan penyusunan dan penempatan persediaan bahan baku berdasarkan jenis persediaan, sifat bahan, <i>expired date</i> , dan tanggal kedatangan. Pencatatan persediaan dilakukan secara manual dan terkomputerisasi (SAP) agar dapat menjamin jumlah barang <i>stock</i> dan meminimalisir kekurangan atau hilangnya barang dalam gudang.	Sangat Kuat (95)
5	Pengendalian	a. Rapat koordinasi mingguan	Pengendalian yang dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan evaluasi mingguan dalam rapat koordinasi antar unit kerja yang berkaitan; stock opname dilakukan 2x dalam setahun yaitu di pertengahan tahun dan akhir tahun.	Kuat (90)
		b. Prosedur <i>Stock Opname</i> bahan baku dan produk NPK Fusion/Blending kemasan kantong (P-TEK-15) dan stock opname curah (P-TEK-16)		Sangat Kuat (100)
6	Distribusi	Prosedur Pengelolaan bahan baku (SMT-PPP-01) poin 8.7 – 8.9 terkait Mutasi Bahan Baku dari gudang P&G ke Gudang Pabrik	Pendistribusian yang dilaksanakan untuk menyalurkan bahan baku dari gudang ke <i>user</i> telah sesuai dan berjalan dengan baik	Kuat (90)
7	Administrasi	Prosedur Laporan harian atau bulanan departemen/unit kerja terkait	Pelaporan yang dilakukan telah rutin dan telah sesuai dengan prosedur terkait pelaporan yang dilakukan	Sangat Kuat (100)
Total Poin				851

Keterangan:

1. Pemilihan dan perencanaan kebutuhan diberikan poin sebesar 100, karena telah sesuai dengan:
 - a. Prosedur pengadaan permintaan barang.
 - b. Target perusahaan dan program pemerintah.
 - c. RKAP tahun berjalan.
2. Pengadaan diberikan poin sebesar 90 dan 96 karena dijalankan dengan efektif namun terkadang kurang detail dalam menentukan perjanjian dalam kontrak bisnis.
3. Penerimaan diberikan poin sebesar 90 dikarenakan kondisi seperti:
 - a. Bahan baku caking dalam perjalanan
 - b. Alat berat tidak memadai
4. Penyimpanan diberikan poin sebesar 95 dikarenakan kondisi seperti sulitnya melakukan pencatatan untuk barang yang di *Split* dalam gudang P&G dan gudang Produksi untuk barang (bahan baku) yang datang terlalu cepat.
5. Pengendalian masing-masing diberikan poin sebesar 90 dan 100 dikarenakan telah berjalan dengan efektif dan pengendalian dilakukan secara rutin.
6. Distribusi diberikan poin sebesar 90 karena telah berjalan sesuai prosedurnya tetapi terkadang ada keterlambatan dalam pengeluaran nota timbang
7. Administrasi diberikan poin 100 karena berkas seperti dokumen-dokumen sudah tercantum dalam masing-masing prosedur terkait pengelolaan bahan baku berikut dengan otorisasinya.

4.5 Efektivitas Fungsi Pengelolaan Persediaan Bahan Baku NPK

Peneliti mengukur efektivitas fungsi pengelolaan persediaan bahan baku NPK pada PT. Pupuk Kalimantan Timur dengan menggunakan rumus yang telah ditentukan. Selanjutnya, hasil rumus tersebut akan dilihat pada tabel kriteria diatas untuk menentukan hasil akhir pengukuran efektivitas.

Berdasar hasil analisis pada tabel 4.2 dan 4.3, terdapat 7 fungsi pengelolaan persediaan bahan baku NPK dan 9 kriteria (yang masing-masing memiliki total poin maksimal 100). Pada poin penilaian yang tertera pada tabel 4.3, menunjukkan total poin keseluruhan sebesar 851. Sedangkan hasil perhitungan efektivitas fungsi pengelolaan persediaan bahan baku NPK adalah sebagai berikut:

$$Efektivitas = \frac{851}{900} \times 100\% = 94.5\%$$

Berdasarkan perhitungan secara kumulatif diatas, peneliti membagi total poin hasil penilaian sebelumnya dengan 9 kriteria audit yang telah ditentukan, kemudian dikalikan dengan seratus persen sehingga ditemukan tingkat efektivitas atas fungsi pengelolaan persediaan bahan baku NPK sebesar 94.5%. Jika dikembalikan kepada tabel 2.1 maka dapat disimpulkan bahwa hasil kriteria efektivitas yang mencapai 94.5% tersebut maka fungsi pengelolaan persediaan bahan baku NPK telah berjalan dengan **efektif**. Sedangkan 5.5% sisanya, perlu mengingat masih terdapat beberapa kendala seperti yang dirangkum dalam resume hasil pemeriksaan yang disebabkan oleh beberapa faktor.

4.6 Hambatan atau kelemahan Pada Fungsi Pengelolaan Persediaan Bahan Baku NPK

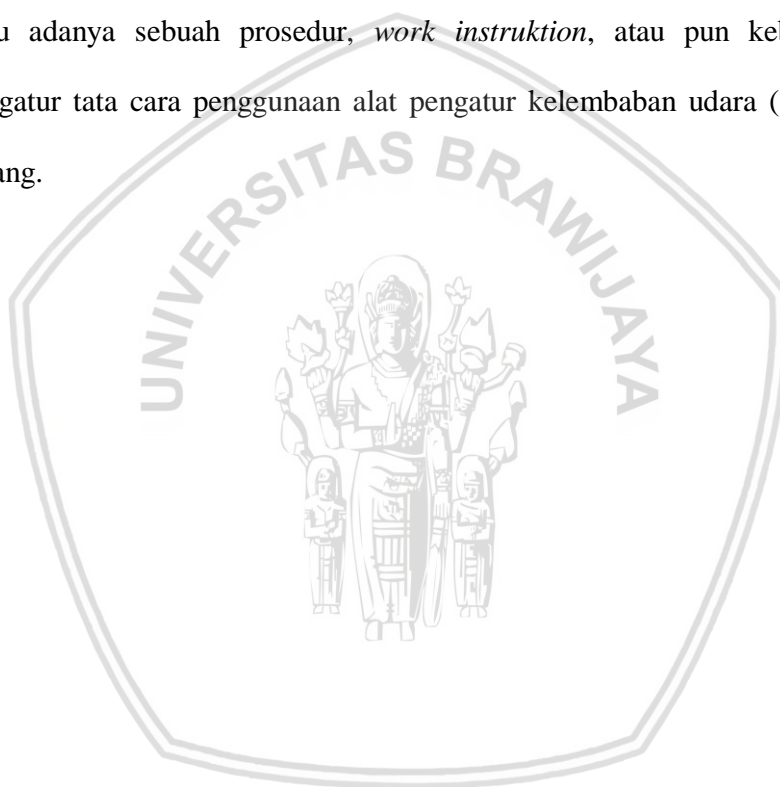
Berdasarkan hasil analisa tingkat efektivitas pada fungsi pengelolaan persediaan bahan baku NPK ditemukan beberapa temuan pada beberapa fungsi yang menjadi kelemahan dalam fungsi tersebut. Kelemahan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Pengadaan
 - a. Ditemukan perencanaan pengadaan tidak melakukan konfirmasi barang.
 - b. Ditemukan ketidak telitian dalam menentukan pasal kontrak bisnis.
2. Fungsi Penerimaan
 - a. Sering terjadi kendala seperti bahan baku caking (menggumpal) dalam perjalanan.
 - b. Alat berat yang tersedia tidak memadai.
3. Fungsi Penyimpanan (kendala disebabkan oleh faktor luar perusahaan)
 - a. Kendala pencatatan barang jika barang datang terlalu cepat dari jadwal.
 - b. Bahan baku *caking* (menggumpal) dalam gudang karena faktor tingkat kelembaban dalam gudang.
4. Fungsi Distribusi
 - a. Nota timbang terkadang terlambat terbit pada saat barang dimutasi dalam jumlah besar dengan waktu yang cukup mendesak.

4.7 Rekomendasi atas Fungsi Pengelolaan Persediaan Bahan Baku NPK

Mengacu pada hasil temuan yang telah didapat berdasar program audit yang telah dilaksanakan, maka peneliti mengusulkan beberapa rekomendasi perbaikan yang dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan, sebagai berikut:

1. Perusahaan baiknya lebih meningkatkan komunikasi antar unit kerja, agar meminimalisir kelemahan yang ditemukan.
2. Perusahaan baiknya mempertimbangkan penambahan gudang sementara untuk kondisi jika terdapat barang yang datang lebih cepat dari jadwal yang telah ditentukan.
3. Perlu mempertimbangkan penambahan alat berat untuk memenuhi kebutuhan unit kerja Penerimaan Barang.
4. Perlu adanya sebuah prosedur, *work instruction*, atau pun kebijakan yang mengatur tata cara penggunaan alat pengatur kelembaban udara (*humiditor*) di gudang.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis dan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, hasil perhitungan poin menunjukkan angka 94.5%. Jika dikembalikan pada tabel 2.1 yaitu tabel kriteria efektivitas yang dikemukakan oleh Darise (2006), angka 94.5% masuk kedalam kategori efektif. Berarti dapat disimpulkan bahwa fungsi pengelolaan persediaan bahan baku NPK pada PT Pupuk Kalimantan Timur telah berjalan dengan efektif. Sedangkan 5.5% sisanya, perlu mengingat masih terdapatnya kendala-kendala seperti yang telah dirangkum dalam resume hasil pemeriksaan.

Namun masih terdapat beberapa kondisi yang dapat melemahkan kegiatan operasional pengelolaan bahan baku, pada fungsi penerimaan dan fungsi penyimpanan. Dalam fungsi penerimaan pada kondisi barang dengan jumlah tonase tertentu yang melebihi kapasitas, sedangkan alat berat yang ada tidak memadai sehingga diperlukannya untuk melakukan JOR *crane*. Kemudian pada fungsi penyimpanan yaitu pada kondisi barang datang terlalu cepat, sehingga barang yang terlalu cepat tersebut diharuskan “menumpang” di gudang produksi karena gudang di Departemen Penerimaan dan Pergudangan (P&G) sudah penuh. Dan juga pada kondisi bahan baku yang mengalami *caking* di gudang yang berarti yang dapat disebabkan oleh curah hujan yang tinggi.

Berdasarkan hambatan yang ditemukan oleh peneliti tidak ada hambatan yang bertentangan dengan tujuan perusahaan terkait fungsi pengelolaan sediaan bahan

baku NPK, namun pada kasus ini harus mendapat perhatian walaupun kondisi ini jarang sekali terjadi. Karena apabila dibiarkan bisa saja nantinya menjadi permasalahan yang cukup serius dikemudian hari.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menghadapi beberapa keterbatasan dalam melaksanakan kegiatan penelitian, yaitu:

1. Terbatasnya akses memasuki area pabrik karena area pabrik adalah area terbatas dan peneliti hanya boleh diantarkan oleh pembimbing atau karyawan yang ingin memasuki area pabrik;
2. Terbatasnya proses wawancara yang dilakukan dimana pada saat peneliti sudah berjanjian dengan narasumber ternyata ada barang dari kapal yang baru datang;
3. Terbatasnya data yang dapat diberikan oleh pihak perusahaan dikarenakan alasan kerahasiaan data perusahaan.

5.3 Saran

Untuk meningkatkan kualitas penelitian dengan pokok bahasan yang serupa dimasa mendatang, berikut beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan selanjutnya:

1. Penelitian selanjutnya, baiknya memperpanjang waktu penelitian dengan mendaftar sebagai mahasiswa PKL di PT Pupuk Kaltim serta lebih mendalami dalam melakukan pencarian data seperti observasi, wawancara, maupun dokumentasi lapangan. Sebab penelitian seperti ini diperlukan keterlibatan peneliti dengan unit kerja terkait agar mendapatkan lebih banyak data ataupun informasi yang dapat mendukung penelitian;

2. Peneliti yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sejenis yaitu mengenai pengelolaan bahan baku, sebaiknya memperluas ruang lingkup penelitian seperti memulai dari perencanaan pengadaan bahan baku sampai ke tahap menjadi produk jadi yang siap di distribusikan hingga pada tahap penetrasi harga pasar, sehingga mampu melihat dan mengamati kegiatan operasional perusahaan dengan lebih mendalam.



DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Kurniawan. (2005). *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan.
- Agoes, Sukrisno. (2004). *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*. Edisi Ketiga. Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti.
- Agoes, Sukrisno. (2012). *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Edisi Keempat. Jakarta: Salemba Empat
- Ahyari, Agus. (1990). *Manajemen Produksi, "Pengendalian Produksi"* (Edisi A). Yogyakarta: BPFE UGM.
- Arens, and Loebbeck. (1984). *Auditing an Integrated Approach 3rd Edition: Auditing Suatu Pendekatan Terpadu*. Edisi Ketiga, Jilid I. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Assauri, Sofjan. (2004). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Revisi. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Yonida, Arinda Dwi. (2018). *Fokus Pembangunan Sektor Pertanian Indonesia Tahun 2018*. Diakses dari <https://farming.id/fokus-pembangunan-sektor-pertanian-indonesia-tahun-2018/>. Diakses pada 12 Mei 2018.
- Bhayangkara, IBK. (2008). *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*, Penerbit Salemba Empat.
- Bogdan, R.C. and Biklen, K. (1982). *Qualitative Research for Education: An Inroduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.Inc.
- Cakraningrum, Triwiyanti. (2000). *Skripsi "Optimalisasi Pengadaan Bahan Baku Pabrik Gula"*. Bogor: Institute Pertanian Bogor.

- Darise, Nurlan. (2006). *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Bandung: PT. Indeks IKAPI.
- Gulo. (2010). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Grasindo.
- Jinan, Jeihan Linan. (2015). *Audit Operasional atas Pengelolaan Persediaan Obat pada Rumah Sakit Umum (RSU) Aminah Blitar*. Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Jonker Jan, Bartjan J.W dan Sari Wahyuni. (2011). *Metodologi Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Kieso, D.E., Weygandt, J.J., Warfield, T.D. (2014). *Intermediate Accounting*. IFRS Second Edition. Wiley. New Jersey.
- Kurniawan, Yohanes. (2008). *Audit operasional atas fungsi pembelian dan pengelolaan persediaan suku cadang pada PT KIA Mobil Indonesia cabang Sunter*. Jakarta: Universitas Bina Nusantara.
- Kriyantono, Rachmat. (2006). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Cetakan keempat. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Manulang, M. (1991). *Pengantar Ekonomi Perusahaan* (Edisi Revisi). Jakarta: Liberti.
- Mulyadi. (1986). *Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*. Yogyakarta: BPFE.
- Moeloeng, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

- Neuman, W.L. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. United States of America: Pearson Education, Inc.
- Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No.14
- PT Pupuk Kalimantan Timur. (2011). *Prosedur Pengadaan Barang*. Bontang: PT Pupuk Kalimantan Timur.
- PT Pupuk Kalimantan Timur. (2015). *Prosedur Pengelolaan Bahan Baku*. Bontang: PT Pupuk Kalimantan Timur.
- PT Pupuk Kalimantan Timur. (2016). *Prosedur Perhitungan Laporan Harian NPK Fusion Dan NPK Blending*. Bontang: PT Pupuk Kalimantan Timur.
- PT Pupuk Kalimantan Timur. (2016). *Profil Perusahaan Pupuk Kaltim*. Diakses dari www.pupukkaltim.com pada 30 Agustus 2018.
- PT Pupuk Kalimantan Timur. (2017). *Prosedur Permintaan Pengadaan Barang*. Bontang: PT Pupuk Kalimantan Timur.
- Rangkuti, Freddy. (2004). *Manajemen Persediaan*. Edisi 2. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robyanto, Chairul Bahtiar. (2013). *Analisis Persediaan Bahan Baku Tebu Pada Pabrik Gula pandji PT Perkebunan Nusantara XI (Persero)*. Skripsi. Denpasar: Universitas Udayana
- Sekaran, Uma. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. Illinois: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2012) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, Sonny. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Graha Ilmu

Suryani, Irene Puspitas. (2015). "*Analisis audit operasional untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi bagian produksi (studi pada PT Sindu Amritha Pasuruan)*". 2 Oktober 2015.

Tunggal, Amin Widjaja. (2000). *Audit Manajemen Konmporer* (Edisi Revisi). Jakarta: Havarindo.

Umar, Husein. (2008). *Desain Penelitian Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wulandari, Dinda. (2017). *Prospek Permintaan Naik, Pupuk Indonesia Tingkatkan Produksi NPK*. Diakses dari <http://industri.bisnis.com/read/20171212/99/717475/prospek-permintaan-naik-pupuk-indonesia-tingkatkan-produksi-npk> pada 12 Mei 2018.



DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

Informan: Karyawan pada Departemen sebagai berikut:

1. Dept. Perencanaan Pengadaan Barang & Jasa (PPBJ)
2. Dept. Pengadaan Barang
3. Dept. Penerimaan & Pergudangan (P&G)

Fungsi: Pengelolaan Persediaan Bahan Baku NPK

Agar mempermudah penulis dalam menjalankan program audit, penulis melakukan wawancara untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian. Adapun pertanyaan yang disusun mengacu pada konsep 5W + 1H sebagai berikut:

1. How

Bagaimana SOP dalam pengelolaan persediaan bahan baku NPK?

2. What

- a. Apa saja permasalahan atau kendala yang dihadapi dalam pengelolaan persediaan bahan baku?
- b. Apa yang dilakukan saat permasalahan tersebut terjadi?

3. Why

Mengapa masalah tersebut bisa terjadi?

4. Where

Dimana atau pada bagian mana letak permasalahan tersebut terjadi sehingga dapat ditemukan?

5. When

Kapan terjadinya permasalahan tersebut? Atau pada waktu kapan saja permasalahan tersebut bisa terjadi?

6. Who

Siapa saja atau unit kerja mana saja yang terlibat sehingga permasalahan tersebut dapat terjadi?

REKAP HASIL WAWANCARA

Informan 1: mbak Altella Putri, karyawan Dept. Perencanaan Pengadaan Barang & Jasa PT Pupuk Kalimantan Timur

Keterangan: P (peneliti), N (narasumber)

Dept. Perencanaan Pengadaan Barang & Jasa

Wawancara di Departemen Perencanaan Pengadaan Barang & Jasa (PPBJ) dilakukan secara online via chat WhatsApp dengan salah satu karyawan di PPBJ dikarenakan keterbatasan akses antara area pabrik dengan non-pabrik.

P: selamat siang mbak Altella Putri. Saya Muhammad Azhar Rasyiid mahasiswa jurusan akuntansi universitas Brawijaya Malang yang sedang PKL di Pupuk Kaltim, Kompartemen SPI. Sebelumnya memohon izin apakah saya boleh bertanya terkait perencanaan dan pengelolaan bahan baku NPK. Apakah di perkenalkan?Terimakasih banyak sebelumnya mbak Altella Putri.

N: boleh mas, silahkan saja klo mau Tanya

P: terimakasih banyak atas waktu dan kesempatannya. Kalau boleh tahu mbak Putri ini di PPBJ ya mbak? Kira-kira kalau perencanaan bahan baku NPK dilakukannya seperti apa mbak? Apakah ada batas minimum stock baru diadakan perencanaan lagi atautkah menunggu permintaan dari pabrik 7?

N: iya, saya di ppbj. Klo perencanaan tetep ada min/max tp actualnya mengacu pada target produksi sesuai RKAP perusahaan

P: kalau boleh tahu min/maxnya itu kira-kira berapa mbak? Apakah ada standar buat menentukan min/max tersebut?

N: min/max disesuaikan dengan kapasitas gudan dan pemakaian. Actual min 1.5 bulan pemakaian

P: berarti untuk perencanaan restock bahan bakunya biasanya dilakukan sebulan sekali ya mbak pada saat mendekati batas minimalnya? Kalau untuk NPK subsidi dengan non subsidi apakah ada pembeda untuk bahan bakunya sendiri?

N: tender dilakukan sekali dengan beberapa pemenang dan jadwal pengiriman tertentu/sesuai dengan kebutuhan. NPK subsidi fuse dan blending nonsubsidi, ada beberapa bahan baku yang beda dan yang sama.

P: kalau di PPBJ hanya sebatas melakukan perencanaan saja atau bagaimana?

N: iya, perencanaan saja

P: selama ini pernah ada kendala atau tidak mbak? Misal kebutuhan yang sudah direncanakan dan sudah dipesan ternyata kurang atau salah, atau belum pernah ada kendala sama sekali?

N: yang sering terjadi barang datang tidak tepat waktu

P: kalau untuk pengendaliannya sendiri seperti apa mbak?

N: departemen kami (PPBJ) secara periodik mengirim surat pengingat ke departemen Penguasaan dan biasanya dilakukan meeting secara periodic juga

P: untuk pembahasan keterlambatan itu ya mbak? Untuk Dept. PPBJ pada saat merencanakan apakah sekaligus mengusulkan vendor ke Dept. Pengadaan atau selali dilakukan open tender?

N: kami hanya merencanakan kuantum, estimasi harga dan estimasi kedatangan saja untuk pemilihan vendor sudah masuk proses tender di Dept. Pengadaan.

P: oh iya mbak. Baik mbak saya rasa cukup untuk saat ini. Terimakasih banyak atas waktunya mbak Putri sudah mau saya Tanya-tanya. Hehehe. Selamat sore mbak.



Informan 2: mbak Uyun, karyawan Dept. Pengadaan Bahan Baku PT Pupuk

Kalimantan Timur

Keterangan: P (Peneliti), N (Narasumber).

Dept. Pengadaan Bahan Baku

P: selamat pagi mbak Uyun. Saya Muhammad Azhar Rasyiid mahasiswa jurusan akuntansi universitas Brawijaya Malang yang sedang PKL di Pupuk Kaltim, Kompartmen SPI. Sebelumnya memohon izin apakah saya boleh melakukan wawancara terkait pengadaan bahan baku NPK untuk keperluan skripsi dan laporan PKL, apakah diperkenankan?

N: iya tadi aku juga sudah diinfo mbak Sarah, ada yang bisa dibantu?

P: saya ingin melakukan wawancara mbak terkait pengadaan bahan baku NPK dan pengelolaannya. Sekiranya kapan mbak Uyun ada waktu untuk saya wawancara?

N: kalau mau siang ini sebelum istirahat bisa, jam setengah 11

P: siap mbak, jam setengah 11 saya ke Dept. Pengadaan

Sesampainya di Dept. Pengadaan, Peneliti langsung bertemu dengan Mbak Uyun dan langsung melakukan proses wawancara.

P: untuk prosedur di pengadaan kira-kira langkah atau step-stepnya untuk melakukan pengadaan itu seperti apa?

N: sebelum pengadaan, biasanya pengadaan itu terimanya udah (dalam bentuk)

Purchase Requisition (PR) dari PPBJ. Itu pastinya sebelum penerbitan PR kita cek stocknya dulu sampai kapan (habisnya), terus kita hitung waktu tendernya kira-kira butuh berapa lama nanti disesuaikan dengan penerbitan PRnya dan proses tendernya. Yang terutama cek stocknya dulu.

P: kalau untuk stock di gudang habisnya kira-kira berapa lama? Apakah ada angka minimumnya atau bagaimana?

N: angka minimum pasti ada, biasanya setiap bahan baku beda-beda perlakuannya.

Kalau misal contohnya DAP itu biasanya sekitar 1.5 sampai 2 bulan, maksimal 3 bulan lah, sebelum habis kita tender lagi.

P: kalau bahan baku pokok seperti urea prill atau granul apakah selalu ready stock dari sini atautkah memesan dari luar?

N: kalau urea kita gak pernah beli dari luar

P: kalau untuk kalium atau ZA itu yang selalu open tender?

N: iya kalau bahan tambahannya selalu beli dari luar

P: kalau untuk proses tendernya kira-kira selama ini apakah ada permintaan khusus atau rekomendasi dari pihak lain?

N: untuk bahan baku, tiap minggu ada rapat monitoring antara PPBJ, User (Pabrik 7), Pengadaan. Jadi tiap minggu kita pasti update informasi apa yang diperlukan NPK, misal mungkin butuh tendernya dimajukan atau mundur dulu karena stocknya (bahan baku) masih banyak, atau misal jadwal kedatangan kira-kira butuh kapan. Itu setiap minggu kita update.

P: kalau untuk kendala, biasanya apa aja yang terjadi di Dept. Pengadaan?

Dari yang saya baca, yang paling sering adalah keterlambatan. Kira-kira apakah ada yang lainnya?

N: selain keterlambatan, barang datang terlalu cepat juga termasuk kendala. Karena mungkin space gudangnya belum cukup untuk nampung barang yang datang itu. Itu juga kendala, kita cari gudangnya dulu, spacenya taruh dimana.

P: untuk controlling atau pengendalian dari kendala tersebut gimana?

N: kita sering koordinasi dengan Gudang setiap minggu, kita pasti update space di gudang seperti apa stocknya dan perencanaan kedepannya, tindak lanjut yang akan kita lakukan terkait kendala-kendala itu tadi

P: biasanya kalau barang yang datang terlalu cepat itu nyimpennya dimana dulu?

N: biasanya memaksimalkan gudang yang ada di pabrik dulu dipenuhi, habis itu kita cari space di gudangnya P&G (Dept. Penerimaan dan Pergudangan). Kan barang itu setelah dikirim (datang) biasanya masuk ke gudang dulu lalu dikirim ke pabrik, di pabrik kan juga ada gudangnya sebelum ke tahap proses. Biasanya sih maksimalin di gudang pabrik dulu baru cari space di gudangnya P&G

P: kalau untuk barang yang datang terlambat, controllingnya seperti apa?

N: yang pasti kita selalu monitor day to day proses pengirimannya sudah sampai mana. Selain itu misalnya mungkin seperti kemarin ada kasusnya ZA yang digantikan dengan filler P10, ada bahan baku yang udah lama kita beli Cuma belum dipakai. Nah ternyata ZA bisa disubstitusikan sementara ke P10 dan berdasarkan dengan arahan direksi juga untuk menghabiskan itu. Dihabiskan dulu

biar gak numpuk bahan baku yang udah lama gak ke pake. Jadi jadwal kedatangan ZA bisa diundur.

P: kira-kira selama barang dalam perjalanan apakah ada controlling dari Dept. Pengadaan?

N: untuk control kedatangan ada bagian sendiri, bagian expediting. Kalau misal barang impor, pasti vendor info nama kapal dan bisa di trace di web. Posisi sudah sampai mana dan kira-kira datang ke bontangnya kapan, dari pihak vendor biasanya kalau impor mereka aktif info ke kita by email posisi kapal sudah sampai mana.

P: pemberian infonya biasanya dalam jangka waktu berapa lama? Semisal 3 hari atau 1 minggu sekali gitu.

N: biasanya seminggu sekali

P: untuk pemenang tender itu kriterianya seperti apa?

N: yang pastinya memenuhi speknya sesuai dan harga terendah

P: terkait spek, apa pernah ada miskomunikasi antara pengadaan dengan PPBJ? Misal diminta barang dengan spek A tetapi ternyata barang A tidak ada.

N: kalau bahan baku sepertinya jarang tapi kasus seperti itu pasti pernah di pengadaan. Biasanya kita klarifikasi ke PPBJ setelah ada hasil tender, bahwa spek yang diminta tidak ada, adanya spek yang seperti ini. Biasanya klarifikasi ke PPBJ apakah spek yang seperti ini bisa di terima atau tidak.

P: apakah pada saat open tender, ada vendor yang dijadikan rekanan untuk kontrak? Misal untuk 1 tahun.

N: kita sudah nerapin ini ada di bahan baku. Dia supplynya bertahap untuk kebutuhan 6 bulan dibagi ke beberapa vendor. Biasanya kalau bahan baku kebutuhan pastinya besar (ribuan ton) itu biasanya untuk menghindari risiko barang datang terlambat jadi kita bagi ke beberapa vendor entah 2 atau 3, biar vendornya lebih mudah mencari barangnya, gak kebanyakan order gitu, mengurangi beban dia (vendor) juga. Cuma untuk harga pasti kita samakan

P: kalau Dept. Pengadaan apa pernah dilibatkan dalam proses penerimaan barang?

N: biasanya sih kalau ada masalah. Mungkin speknya gak sesuai atau mungkin kualitas barang gak memenuhi spek. Biasanya kita akan rapatkan.

P: misal spek tidak sesuai, apakah diserahkan kembali ke pengadaan untuk menghubungi vendornya atau bagaimana?

N: biasanya yang contact lagi ke vendor itu dari pengadaan, Cuma apa yang kita komunikasikan berdasarkan hasil keputusan rapat.

P: apa pernah semisal barang datang tidak sesuai spek tetapi hasil rapat tidak mempermasalahkan barang yang tidak sesuai tersebut?

N: biasanya walaupun diterima, itu ada penyesuaian harga misal spek minimal 46% tetapi yang datang 45%, nah itu kita biasanya hitung penyesuaian harganya asalkan ketidak sesuaiannya gak fatal banget. Itu biasanya untuk range kekurangannya itu kita pake penyesuaian harga dan yang menghitung dari PPE. Jadi ada pengurangan harga yang seharusnya misal bayar 1000 tetapi yang datang tidak memenuhi spek, kita bayar cuma 800.

P: di Dept. pengadaan apa ada rotasi karyawan untuk mengurangi hal-hal yang tidak diinginkan? Dan apakah ada jadwalnya?

N: rotasi ada, biasanya rutin. Untuk jadwal gabisa dipastikan juga, tergantung kebutuhan

P: oke, saya rasa cukup mbak untuk wawancaranya. Terimakasih banyak

Mbak Uyun sudah membantu.

N: iya mas, sama-sama.



Informan 3: Pak Tonggo, karyawan Dept. Penerimaan & Pergudangan PT Pupuk

Kalimantan Timur

Keterangan: P (Peneliti), N (Narasumber).

Departemen Penerimaan & Pergudangan(P&G)

Bag. Penerimaan

P: Di Dept. P&G, proses penerimaan barang itu seperti apa?

N: namanya juga *receiving*, jadi kita menerima barang dari vendor, *supplier* atau pihak ketiga sesuai dengan PO (*purchase order*) yang diterbitkan oleh Pengadaan barang. Selain PO syaratnya harus ada DO (*delivery order*/surat jalan). Didalam PO ada pasal-pasal yang menyebutkan misalnya diterima diatas truck atau di dalam gudang. Kalau untuk terimaan dalam negeri biasanya seperti itu.

P: kalau untuk luar negeri biasanya seperti apa?

N: kalau penerimaan luar negeri biasanya *vote to vote*, atau dari pelabuhan Negara bersangkutan nanti ke pelabuhan mana (destinasi) nanti dari pelabuhan Jakarta di kirim ke bontang

P: pada saat barang sampai perhitungannya seperti apa? Misal perhitungan tonasinya atau semacamnya.

N: itu (tonasi) untuk barang-barang tertentu aja, seperti bahan baku NPK, kemudian batu bara. Tapi kalau barang *sparepart* pabrik, dalam boxnya disertakan

dimensinya, selain dimensi juga beratnya, biasanya dari luar (negeri) seperti itu. Tapi kalau dari dalam (negeri) langsung diterima.

P: apakah ada pengawasan saat barang datang?

N: pengawasan ada. Misal, katakan barang datang paling dekat dari Balikpapan, pengawasan selama perjalanan oleh di ekspedisi itu, setelah sampai di receiving kita cek lagi apakah barang yang datang itu dalam keadaan baik atau tidak.

P: apa barang yang sudah dihitung langsung di *input* kedalam sistem?

N: jadi barang datang, kita sesuaikan dengan PO dan DO yang di kirim (quantitynya berapa), setelah itu kita input ke sistem. Misal barangnya di PO 3 tapi datangnya 2, itu tetap kita input juga.

P: kalau ada kekurangan seperti itu, apakah diserahkan lagi ke Dept. pengadaan?

N: ya. Nanti di sistem akan terbaca masih ada kekurangan 1 (item), di DO juga kita coret (tanda). PO minta 3 datang 2, kita coret dan paraf, datangnya 2 masih kurang 1.

P: kalau untuk kendala, kira-kira kendala apa aja yang dihadapi oleh *receiving* ini?

N: banyak sih mas kendala, tapi kendalanya tidak terlalu signifikan. Masih bisa diatasi, misalnya untuk jumlah barang dengan tonase tertentu biasanya yang melebihi kapasitas kita itu agak kendala. Kita harus JOR crane, misal *conveyor* yang 700m, beratnya bisa sampai 8ton. Nah, kita tidak punya forklif 8ton, mau gak mau kita harus JOR crane. Kapasitas kita paling besar 5ton, 5ton dengan maksimal

diangkat beban kerjanya paling Cuma 4,5 atau 4,2 ton. Memang tidak boleh melebihi, karena untuk *safety*-nya alat itu juga

P: kalau untuk kendala lain, yang sekiranya memiliki tingkat resiko besar?

N: untuk bahan kimia, ada banyak. Penerimaannya juga harus hati-hati.

P: tadi sempat ke pergudangan, kalau dari receiving sekiranya apakah perlu gudang sementara untuk bahan baku?

N: gak perlu, lah ini kan juga gudang sementara (di dekat kantor penerimaan). Cuma gak ada bahan baku disini, bahan baku langsung di lokasi (gudang). Kendalanya memang apabila di gudang sudah penuh.

P: kalau dari yang saya baca, pada awalnya PPBJ yang merencanakan, Pengadaan yang membeli dan Penerimaan yang menerima. Apakah pernah ada miskomunikasi antar departemen berkaitan?

N: biasanya miskomunikasinya akan terjadi antara pembuatan PR dan ke PO. Kalau kita hanya menerima aja nih. Jadi setelah matang di tender kemudian jadi PO, komunikasi ini yang cukup sering, tetapi kecil kemungkinannya.

P: jadi lebih kecil atau jarang miskomunikasi di receiving ya pak

N: dikarenakan biasanya barang yang dibeli, misal *sparepart bearing* sudah *settle* (barang pesanannya), misalkan oli juga. Kecuali untuk barang-barang yang baru belum pernah dibeli.

P: kalau perlakuan untuk barang baru seperti apa? Maksudnya apakah ada surat-surat khususnya atau gimana?

N: kalau barang-barang baru paling dijabarkan menyebutkan bahwa misalnya barang ini (baru) pengganti dari barang yang lama. Dia sudah punya katalognya.

P: untuk pertanyaan terakhir pak. Sekiranya menurut bapak, apakah prosedur yang sudah dirancang dan diterapkan di lapangan itu sudah berjalan dengan efektif?

N: sangat efektif mas

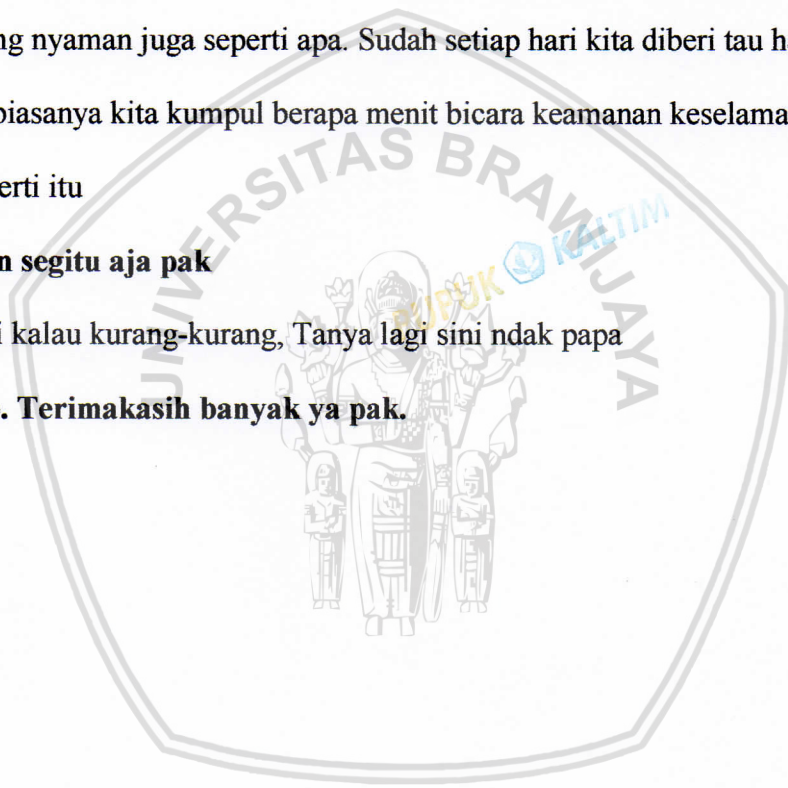
P: kalau untuk kendala-kendala seperti tadi itu sudah bisa ditutupi gitu?

N: bisa diataslah mas, karena kan kita bekerja kan sebelum kerja kan biasanya kan ada pengarahan-pengarahan dari atasan-atasan kita. Kerja aman itu seperti apa, kerja yang nyaman juga seperti apa. Sudah setiap hari kita diberi tau hal-hal seperti itu. Jadi biasanya kita kumpul berapa menit bicara keamanan keselamatan kerja itu ada. Seperti itu

P: mungkin segitu aja pak

N: iya nanti kalau kurang-kurang, Tanya lagi sini ndak papa

P: oke siap. Terimakasih banyak ya pak.



Informan 4 & 5: Mas Nailul & mas Arif, karyawan Dept. Penerimaan & Pergudangan

PT Pupuk Kalimantan Timur

Keterangan: Peneliti (P), Mas Nailul (N1), Mas Arif (N2)

Departemen Penerimaan & Pergudangan (P&G)

Bag. Pergudangan

P: selamat pagi mas Nailul. Saya Muhammad Azhar Rasyiid mahasiswa jurusan akuntansi universitas Brawijaya Malang yang sedang PKL di Pupuk Kaltim, kompartemen SPI. Sebelumnya memohon izin apakah saya boleh bertanya terkait pengelolaan persediaan bahan baku NPK untuk keperluan skripsi dan laporan PKL. Apakah diperkenankan?

P: yang pertama terkait proses atau prosedur penyimpanan dulu mas, maksudnya kira-kira sebelum masuk gudang itu..atau barang akan dimasukkan gudang itu prosedurnya seperti apa?

N2: gini ya. Barang datang dari mutasi (dari kantor perwakilan di Surabaya), itu kita selalu lewat angkutan laut (kapal), lewat darat juga bisa cuma jarang. Biasanya lewat receiving (penerimaan) dulu, aktivitas kedatangan barang semuanya ke receiving. Semua yang datang yang sandar yang apa namanya diterima semua kita timbang di jembatan timbang, fungsinya untuk kendali operasi persediaan maupun yang masuk ataupun yang keluar. Jembatan timbang, nanti setelah dari

receiving oke, kita lokasikan di lokasinya masing-masing (lokasi bahan baku tersebut).

P: itu biasanya yang dilibatkan siapa aja mas? Maksudnya dalam penimbangannya gitu

N2: penimbangan kan itu operatornya dari kami dari gudang bahan baku

P: saya kan sampet baca, untuk perhitungannya sendiri itu bisa melibatkan PPE juga

N2: itu pada saat bongkaran awal biasanya. Jadi ada PPE, ada dari pengadaan juga yang menyaksikan buka segel biasanya. eee... apa namanya tuh drop survey

P: kalau boleh tau apa itu drop survey?

N1: jadi gini mas. Barang itu ketika mau dikirim ke sini, itu dilakukan draught survey. Draught survey itu mengukur volume, melakukan perkiraan volume atau gak muatan ini (muatan kita itu) berapa ton sih perkiraannya. Dengan cara mengukur volume kemudian density (berat jenis) itu nanti dikalikan. Volume dikalikan berat jenis ketemu tonase. Jadi barang datang dari sana itu sudah bawa dokumen bahwa kapal ini muatannya sekian ton, nah begitu nyampe disini itu kita jembatan timbang

N2: dari karena sudah terbit hasil drop surveynya nanti adakan BL-nya (bill of lading) itu tertera, jadi nanti disini di Draught lagi apakah barang sesuai dengan yang dikirim dari sana.

N1: Jadi Draught Survey itu dua kali. Ketika disana muat, di Draught survey. Begitu nyampe disini, itu kan sebagai dokumen vendor atau supliernya kan ya. Nah begitu nyampe disini kita tetep melakukan pengendalian, pengendaliannya

apa?, kita lewat jembatan timbang, kuantumnya ketemu setelah itu kita taruh di gudang. Nah gitu gudang itu juga gak sembarangan. Digudang itu tempat gudangnya sama mas Arif ini sudah disediakan untuk KCL tempatnya disini, jadi tempatnya sudah khusus. Jadi kita gak bisa campur-campur sembarangan.

N2: satu jenis satu gudang.

P: yang di tursina itu ya mas? Saya sempet kesana, emang dibedain KCL, DAP.

N1: Nanti setelah selesai bongkar, di Draught survey lagi

N2: Jadi ketawan kapal tonasenya berapa

N1: nanti jadi ada ketika dia berangkat kesini itu berapa muatannya, ketika sudah dibongkar itu kira-kira berapa. Itu nanti jadi untuk bahan baku, itu pembayarannya pun ada penyesuaian harga. Jadi nanti juga ada namanya QC. Sebenarnya kita barang disana itu sudah di QC, sudah di cek kandungannya, kualitasnya itu kayak apa. Nyampe disini gitu juga tetep kita QC lagi oleh temen-temen lab, keputusannya oleh Dept. PPE, nanti kalo ada selisih dari pada permintaan kita atau PO, ada namanya penyesuaian harga, bisa di potong, bisa tidak.

N2: nanti di QC apakah kadarnya di cek, kualitasnya sebanding dan apakah sesuai yang dikirim dari sana, nanti kalau ada perubahan tetep penyesuaian.

N1: jadi penyesuaian harga itu hubungannya dengan kuantum sama kualitas

N2: tapi dipenyesuaian itu juga ada standarnya apakah masuk di rate barang yang kita butuhkan

N1: jadi kalau misalkan dia masuk di rate barang penolakan, dia gak kita terima.

P: pernah menolak gitu gak sih mas?

N1&N2: pernah, kalo itu pernah

P: itu dalam kondisi yang seperti apa gitu mas?

N2: dari segi fisik barang juga, terus kualitas barangnya. Kualitas barang kana da yang nggak masuk ke rate kita ya. Ada yang lembab atau ada yang apa gitu kan

P: kalo lembab gitu juga gak bisa gitu ya mas?

N2: iya dia kan ada (kadar air) spesifikasinya ada di PO kita kan

N1: jadi di PO kita itu fisiknya itu gabooleh *caking*, nah ini cakingnya keterlalu sampe dipukulin pake hammer itu gak jatuh-jatuh, gak pecah-pecah. Itu ada.

Kemudia kadar airnya terlalu tinggi

N2: terlalu tinggi jadi dia gumpal, itu juga kita tolak. Ada juga yang strength nya itu (crushing strength) nah dia gampang hancur. Jadi pada saat di proses langsung lebih banyak jadi powder, sedangkan yang dibutuhkanya itu granulnya

N1: ya itu untuk barang NPK Blending, jadi kita kebetulan butuh NGO, NGOnya itu bentuknya pellet (granul). Tapi karena crushing strength, itu maksudnya kekerasannya itu dibawah standar yang kita mau. Akhirnya kita reject, karena kalo kita pake itu nanti ketika di molen, di blend itu pecah dia. Jadinya gak bentuk granul lagi tapi dia bentuk powder

P: Kalo untuk yang fusion itu bentuknya gimana ya mas?

N2: powder, dia lebih banyak material powdernya.

N1: kalo Fusion itu dia ini mas, jadi NPK itu ada 2, NPK Pelangan sama NPK Fusion. NPK pelangi itu bentuk jadinya heterogen, heterogen itu maksudnya bentuknya beda-beda, tapi kalo yang fuse nah bentuknya sama. Jadi beda cara mengolahannya

N2: nah iya pengolahan itu dicampur clay

P: kalo untuk kontrolingnya sendiri gimana mas? Maksudnya kan barang nyampe, ditimbang terus masukkan kedalam gudang, sebelum masuk ke gudang kan ditimbang lagi, maksudnya diukur lagi. Nah setelah masuk digudang nih kontrolingnya sampai barang akan digunakan user itu seperti apa?

N2: oiya kita ada FIFO, semua jenis kita gunakan FIFO. Terus menjaga kualitas kita ada pengecekan rutin untuk material-material yang ada di gudang. Biasanya handling bahan baku ada yang kemasannya gampang rusak, itu kita *re-bag* lagi.

P: berarti datangnya dalam bentuk kemasan gitu, bukan curah?

N2: ada yang jumbo bag 1 ton, ada yang 50kg, ada yang bentuk curah

N1: yang curah itu DAP, KCL Powder. Yang jumbo bag itu KCL flag biasanya, clay. Kalo yang 50kg yang GO.

N2: Karena sesuai kebutuhan produksi, mereka produksi jenis bahan baku tertentu tidak butuh 1 ton, jadi butuh berapa ratus kilo aja kan. Kalo 1 ton kan lebih susah. Kalo bag 50 tinggal dihitung aja berapa jumlah bagnya.

P: pernah itu gak sih mas, pas user minta tapi ternyata di gudang stocknya kekurangan? Misal user minta 2 ton tapi ada 1 ton setengah, istilahnya barang datang terlambat

N2: kalau pun terlambat kedatangannya, biasanya pasti kita punya safety stocknya

P: safety stock itu, kira-kira jumlahnya berapa?

N1: safety stock itu PPBJ yang lebih paham. Jadi disini kontrolingnya itu, masalah kuantum itu kontrolingnya kita tiap bulan kita koordinasi dengan PPE, itu

hubungannya dengan rekonsiliasi pemakaian dan kuantum pemakaian itu kita cocokkan lagi sama departemen operasi dengan PPE. Jadi itu ketemu kuantumnya berapa. Kemudian tiap bulan kita juga ada nembak dengan rekon

N2: jadi ngecek volume sama density jenis bahan baku. Jadi ada 2 jenis KCL dan DAP

N1: kemudian kita ada stock taking tiap tahun, itu untuk fungsi kontroling keakuratan kuantum fisik dengan system, kita kan pake SAP. Kemudian dari segi kualitas kita kontrolingnya dengan menerapkan FIFO, karena terlalu lama disimpan, itu juga risiko terhadap kualitas. Kita juga belum selalu menggunakan FIFO kalo untuk DAP maupun KCL powder, itu barang datang kualitasnya beda-beda. Ada yang bisa tahan lama, ada yang memang harus segera digunakan. Nah itu temen-temen dilapangan hal ini mereka udah experience, oh tau barang ini terlalu lama disimpan akan caking atau apa, sehingga didulukan makenya, walaupun dia datengnya terakhir

N2: di mix juga bisa, karena 1 jenis di mix, koordinasi dengan produksi apakah bisa, kalo bisa kita mix

N1: kalo lihat ke gudang saat ini, ada 3 jenis 3 warna berbeda, DAP 1 jenis material ada 3 jenis. Karena produsennya beda, kelihatan sekali fisiknya berbeda, kualitasnya juga pasti berbeda. Itu temen-temen sudah paham “oh kalo sudah begini sudah pasti gampang rusak”. Jadi pake duluan walaupun datang terkahir, begitu custom clearance nya selesai, administrasinya selesai, udah bisa digunakan, itu tidak ada masalah, itu kita pake duluan.

P: langsung pake gitu ya mas, biar lebih efektif gitu ya mas

N1: kualitasnya tetep terjaga, tujuannya kan gitu. Kemudian kontrollingnya juga temen-temen ini mengoptimalkan kapasitas gudang. Jadi gudang kita ini punya kapasitas terbatas, jadi temen-temen ini udah tau “ooh kalo misalnya curah, tumpukannya harus seperti ini supaya gedungnya aman, gak roboh. Kalo jumbo bag itu penyusunannya harus begini, sesuai dengan ini, supaya kapasitas optimal tapi tetep safety” itu temen-temen lapangan yang lebih paham itu.

P: kira-kira pernah gak mas, barang itu datangnya terlalu cepat, maksudnya jadi kapasitas gudang masih full gitu tapi ternyata barang yang di order datang lagi

N1: ada

P: kalo untuk kontrollingnya itu seperti apa mas?

N1: ya mau gak mau kita tadi itu tumpuk maksimal, tumpukannya kita rapihin lagi

N2: untuk curah, kita udah tau kan standar gudang itu bisa diisi berapa ton kan.

Dengan stock yang ada terus keperluan bahan baku yang datang itu berapa itu kan kita tau. Nah jadi kita ada koordinasi lagi ke produksi “kita butuh di issued sekian ton untuk ketersediaan kedatangan bahan baku ini, kalo mereka udah bilang oke ya di issued hariannya kita naikan ratenya.

P: kalo untuk idealnya, barang datang diterima terus masuk gudang. Pernah gak mas barang datang terlalu cepat tapi gudang udah penuh, jadi dimasukkannya di gudang produksi. Kita-kira pernah gak mas?

N2: kalau pun ada itu gak semua, paling sebagian/sedikit aja. Kita maksimalkan dulu di lokasi kita, nanti kalo udah gak cukup baru ke gudang produksi

P: kalo untuk penghitungannya sendiri gimana mas? Itu kan terpisah barangnya

N2: biasanya di gudang, kita pisahin. Maksudnya dari visual kan udah keliatan warnanya beda.

P: berarti dibedain gitu ya mas, biar hitungannya tetep sama

P: kalo untuk sistemnya sendiri, tadikan masnya bilang udah pake SAP. Itu sepenuhnya pake SAP atau masih ada manualnya juga?

N2: manual jelas ada juga, untuk control dari SAPnya juga (crosschecknya), semua transaksi ada, dari penerimaan itu manualnya ada, dari issued dan segala macam itu ada.

P: kalo untuk kendala, kira-kira kendala terbesarnya dalam inventory?

N1: kalau inventory bukan disini mas tapi kita akan coba jawab. Inventory itu tujuannya Cuma 2, jangan sampe stock out, jangan sampe over stock. Nah sedangkan kita ini gudang, gudang ini sebenarnya *End, EndUser* sebenarnya, sebelum user produksi. Nah jadi gudang ini tidak punya otorisator untuk issued, tidak ada otorisator untuk barang out, kemudia gudang ini tidak punya otorisator untuk beli, tidak ada otorisator untuk penerimaan barang. Gitu. Jadi barang in sama out otorisatornya bukan gudang, gudang itu Cuma tempat untuk menyimpan, jadi kalau misalnya barang itu tiba-tiba produksi macet, atau gak produksi tidak bisa/tidak memperbolehkan produksi, kemudian jadi outnya mampet sedangkan tetep barang masuk, makanya gudang penuh. Nah itu kendala ditempat kita, karena kita mengendalikan output dengan input. Jadi pengendalian otorisator input dengan output itu bukan di gudang, jadi ketika outputnya itu

macet, inputnya jalan, gudang penuh. Atau gak sebaliknya, tiba-tiba pemakaian banyak, proses pengadaanya terkendala jadi in nya itu mampet, outputnya tetep akhirnya gudang kosong. Nah ada seperti itu dari proses pengadaan itu retainnya bervariasi, kemudian juga ada tender bersama. Jadi kedatangan barang tidak sesuai dengan kemauan kita. Dari segi produksi, produksi itu juga fluktuatif tergantung pemasaran, contohnya blending saat ini, blending saat ini mati karena pemasaran kesulitan untuk memasarkan produk .barangnya udah datang tapi gudangnya penuh, jadi gudang di JPP itu NGO sama KCL Flag itu penuh, akhirnya kita pindah ke gudang 1 2 yang seharusnya ditempatkan untuk ZA tapi kita tarok situ yang sebenarnya udah maksimal.

P: kalo untuk kendalanya disini?

N1: kendalanya disini ya itu tadi, kita tidak punya otorisator untuk mengatur keluar masuknya barang, jadi kalo masuk itu otorisatornya pengadaan dan perencanaan, sedangkan keluar itu otorisatornya pemasaran dan produksi. Kemudian dari kita itu kendalanya masalah curah ini kan kuantumnya besar (tonasenya besar), jadi keakuratan system dengan fisik itu penyimpangannya tinggi, karena selisihnya tinggi, karena juga yang kita bulanan itu kan kita prosesnya pake tedolitsedangkan penerimaan pake draught survey, sedangkan dari kita untuk gudang yang kita akui itu adalah jembatan timbang. Selisihnya besar. Saya pake jembatan timbang 1 ton, kita saya pake metodenya orang rekon pake tedolit atau pake scanner, itu bisa beda, bisa lebih bisa kurang. Saya tembak sekarang 1 ton ini dengan jembatan timbang ternyata hasilnya 1,1 ton, kemudian mungkin 2 menit lagi saya tembak hasilnya mungkin bisa Cuma 900kg. karena mereka masih

pake perkiraan kan, namanya scanner namanya tedolit itu masih perkiraan, jadi dia ada 2 tolak ukurnya, volume sama density. Volumennya dengan nembak itu ada errornya, kemudian density itu juga masih bisa error karena kan sampling. Jadi error dikali error, 2x error. Sedangkan kita, kita tembatan timbang, jadi dengan 2 metode pengukuran itu pasti akan ada defiasi. Selain itu, kapasitas gudang kita memang terbatas, kita tidak bisa mengendalikan input dan output gudang, nah itu kendalanya yang besar-besar.

P: kalo untuk kendala terbesar kan tidak bisa mengendalikan input-output itu kan mas. Pengendaliannya dari sini kira-kira apa mas? Apakah minta ke pemasaran biar dipasarkan lebih gencar lagi, atau seperti apa?

N1: kita gak punya otoritas itu, Cuma kita itu setiap minggu ada rapat monitoring

P: itu biasanya membahas apa mas?

N1: itu rapat monitoring antara orang gudang, orang perencanaan, sama orang pengadaan, sama usernya pabrik 7

N2: biasanya kalo di produksi itu mereka menyampaikan kebutuhan produksi mereka apa, kalo di perencanaan akan kedatangan apa aja nanti di berikutnya, kalo di pengadaan prosesnya udah sedekat apa kedatangannya (sampe tahap mana), kalo di gudang kita menginformasikan status stock kita

N1: ada nego ada kompromi, “sekarang gudang gimana?”

N2: nanti dari pengadaan “kita jadwalnya dating tanggal sekian, stock di gudang seperti apa?” “apakah cukup?”. Kalo cukup dan misal kalo ditambah seperti apa

N1: nego. Karena pengadaan juga dia terus terang untuk mengatur kedatangan barang, itu mereka kesusahan. Pertama adanya tender bersama dengan PI, jadi

jadwalnya itu kita tidak bisa control (uncontrollable), belum lagi barang datang itu misalnya udah di jadwalkan udah dijanjikan datang tanggal sekian, itu bisa maju bisa mundur.

N2: mengikuti jadwal kapal biasanya, itu tidak tentu.

N1: kalo dari kita mungkin ada secara fisik itu kita punya kendala alat kita, alat berat yang kita miliki itu usianya udah tua

N2: jadi semua alat yang di gudang bahan baku itu gampang rusak, seharusnya 2 tahun sekali udah di rotasi. Karena jenis sepeti KCL, terus DAP itu sifatnya korosifnya tinggi, semakin kena air dia semakin gampang korosif. Jadi alat itu dicuci jadi tambah korosif.

N1: apalagi debunya itu merusak filter

N2: jadi maintenance ke alat itu harus lebih ditingkatkan lagi

N1: selain man-power kita terbatas, kapasitas gudang juga terbatas, peralatan kita sebenarnya udah ada beberapa yang tidak layak

P: kalo untuk risiko, kira-kira risiko yang timbul itu apa mas?

N1: risiko dari segi personil apa barang?

P: risiko personil dulu

N2: kalo personil biasanya handling, kalo penerimaan kan biasanya kita *include* sama bongkaran. Misalnya di PBM (Perusahaan Bongkar Muat). Nah itu udah sama handling penyimpanannya, untuk menempatkan tata letaknya, kita arahin aja tapi kalo di personal kita, personal gudang khusus. Biasanya kita issuednya .issuednya biasanya itu ya risikonya kita ada alat forklift dan gandula untuk kantong jumbo.

Nah itu risikonya lumayan, kalo misal kita *nyantolin*, risiko kejepit itu udah risiko terdekat. Terus kita naik ke tumpukan, biasanya risiko *terprosot* itu juga ada.

N1: jadi risikonya itu hubungannya bisa tertabrak alat berat, bisa tangan atau apa terjepit, bisa kejatuhan material, bisa kejatuhan dari ketinggian. Itu ada karena kita ada yang ada dilingkungan seperti itu. Debu, kalau malam gelap walaupun ada lampu tetap masih gelap. Apalagi kalau udah debu. Kemudian mungkin kalau yang di curah mungkin longsor, pernah ada juga temboknya jatuh. Untungnya pas gak ada orang disitu, tapi itu kan tetep risiko. Mungkin di bahan baku ini belum lagi jangka panjangnya efek penyakit akibat kerja, itu misalnya kita tiap kali menghirup benda seperti itu, mungkin paru-parunya, mungkin ada hubungan dengan organ dalamnya terpengaruh itu bahan keras. Itu kalau lagi ada pekerjaan itu, gentian aja itu sakit anggota. Yang A sakit, terus besoknya B

P: biasanya pake masker-masker gitu?

N2: aaa kita standarnya udah ada, pake google, pake masker, ada biasanya tambahan penutup kepala, sarung tangan, helm. Udah pasti itu

P: kalo untuk risiko gudang?

N1: risiko gudang tadi itu, mungkin tumpukannya kalo gak tepat bisa runtuh

N2: bisa penyusunan tidak standar, biasanya ada risiko rubuhnya

N1: kalo nggak, gudangnya tidak optimal kapasitasnya

N2: biasanya kita ada standarnya untuk penyusunan jumbo. Misalnya 2 pinggir kemudian 3 4 5. Nah kita buat piramit, untuk antisipasi risiko kejatuhan

P: oke, mungkin cukup segitu mas Tanya-tanyanya. Terimakasih

N1 & N2: iya sama-sama, Tanya lagi aja lewat WA kalau masih ada.